

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

На правах рукопису
УДК 332.145

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія
ДЕРГАЧОВА
04 грудня 2020 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо–професійною програмою
«Менеджмент інвестицій та інновацій»
спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Інвестиційно–інноваційне забезпечення підвищення
конкурентоспроможності підприємства»

Виконав:

студент 6–го курсу, групи УІ–91м
ТАРУМОВ ВАЛЕРІЙ ОЛЕГОВИЧ

Наукова керівниця:

доцент кафедри менеджменту,
к.б.н. СИТНИК Н.І.

Рецензент:

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань*
Студент _____

Київ – 2020 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітньо–професійна програма – «Менеджмент інвестицій та інновацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

07 листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Тарумову Валерію Олеговичу

1. Тема роботи: «Інвестиційно–інноваційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства»

науковий керівник роботи: Ситник Наталія Іванівна, доцент кафедри менеджменту, к.б.н

затверджені наказом по університету від від 02.11.2020 року № 3179–с.

2. Строк подання студентом роботи: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: інноваційно–інвестиційне забезпечення конкурентоспроможності Кернел Груп

4. Предмет дослідження: шляхи підвищення конкурентоспроможності Кернел Груп на основі інвестиційно–інноваційної діяльності

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико–методологічна частина:

- Сутність механізму інноваційно–інвестиційного підвищення конкурентоспроможності підприємства
- Стратегії управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства
- Аналіз функціонування інноваційно–інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

б) дослідницько–аналітична частина:

- Характеристика виробничо–господарської діяльності Кернел Груп
- Аналіз фінансово–економічного стану Кернел Груп
- Оцінка інвестиційно–інноваційної діяльності Кернел Груп
- Оцінка конкурентоспроможності Кернел Груп

в) проектно–рекомендаційна частина:

- Опис проекту з удосконалення інвестиційно–інноваційної діяльності Кернел Груп
- Економічне обґрунтування проекту з удосконалення інвестиційно–інноваційної діяльності підприємства
- Пропозиції з реалізації запропонованого проекту та оцінка його ефективності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Активи «Кернел Груп»
- 2) Бізнес–модель Кернел Груп

- 3) Капіталізація Кернел Груп
- 4) Оборотний капітал та боргова позиція Кернел Груп
- 5) Функції інноваційної системи DigitalAgriBusiness
- 6) Архітектурний концепт екосистеми DigitalAgriBusiness
- 7) Матриця БКГ Кернел Груп
- 8) SPACE матриця для Кернел Груп до та після впровадження проекту

7. Перелік публікацій:

- 1) Стаття «ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ» у Збірнику наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством"
- 2) Тези «Інвестиційно-інноваційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності національних підприємств» у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції «БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	виконано
2.	Дослідження теоретико–методичних засад сутності інвестиційно–інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	виконано
3.	Аналіз інноваційної діяльності Кернел Груп на предмет виявлення можливостей інвестиційно–інноваційного розвитку	01.02.2020 – 10.03.2020	виконано
4.	Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та виявлення її проблем	11.03.2020 – 26.05.2020	виконано
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму інноваційного розвитку промислового підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	виконано
6.	Формування механізму інноваційного розвитку агропромислового підприємства та програми його впровадження для Кернел Груп	31.08.2020 – 30.09.2020	виконано
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2020 – 31.10.2020	виконано
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	виконано

Студент

(підпис)

Тарумов В.О.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Ситник Н.І.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Інвестиційно–інноваційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства» містить 143 сторінок, 26 таблиць, 33 рисунків, 3 додатків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

На початку нового технологічного укладу актуальними є дослідження спрямовані на розвиток інноваційної діяльності підприємств основних галузей, серед яких сільське господарство–ключова галузь економіки України, тому мета цієї роботи полягає в тому, щоб на основі існуючих досліджень вдосконалити шляхи забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств.

Об’єктом дослідження виступає інноваційна система забезпечення конкурентоспроможності Кернел Груп. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та управлінні його інноваційно-інвестиційним потенціалом.

Для дослідження у роботі використовувалися такі методи як: економічний та факторний аналіз, порівняння, прогнозування, узагальнення та синтезу.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні процесу аналізу конкурентоспроможності підприємства, на основі його інноваційно-інвестиційної діяльності та визначенні характерних особливостей інноваційної діяльності підприємств для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та втілити інноваційні зміни в процеси виробництва та спеціалізації холдингу, тим самим збільшивши свою конкурентоспроможність через вдосконалення інноваційно-інвестиційних процесів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інновації, інвестиції, стратегії, агропромисловість, конкуренти.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Investment and innovation to increase the competitiveness of the enterprise" contains 144 pages, 26 tables, 33 figures, 3 appendices. The list of links includes 60 items.

At the beginning of the new technological structure, research aimed at developing innovative activities of enterprises of major industries, including agriculture, a key sector of Ukraine's economy, is relevant, so the purpose of this work is to improve existing ways to ensure the competitiveness of agro-industrial enterprises.

The object of the research is the innovative system of ensuring the competitiveness of Kernel Group. The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches in ensuring the competitiveness of the enterprise and managing its innovation and investment potential.

The following methods were used for the research: economic and factor analysis, comparison, forecasting, generalization and synthesis.

The scientific novelty of the study is to improve the process of analyzing the competitiveness of the enterprise, based on its innovation and investment activities and to determine the characteristics of innovation activities of enterprises to ensure their competitiveness.

The results of the research presented in the dissertation for a master's degree allow to assess the level of competitiveness of the enterprise and implement innovative changes in the production and specialization of the holding, thereby increasing its competitiveness through improving innovation and investment processes.

Key words: competitiveness, innovations, investments, strategies, agro - industry, competitors.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ I. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність механізму інноваційно–інвестиційного підвищення конкурентоспроможності підприємства	11
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	20
1.3. Стратегії інноваційно–інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства	28
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕНІ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	38
2.1. Характеристика виробничо–господарської діяльності Кернел Груп	38
2.2. Оцінка інвестиційно–інноваційної діяльності Кернел Груп	56
2.3. Оцінка конкурентоспроможності Кернел Груп	69
Висновки до розділу 2	92
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНОГО НАПРЯМКУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	95
3.1. Опис проекту з удосконалення інвестиційно–інноваційної діяльності Кернел Груп	95
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проекту	106
3.3. Пропозиції з реалізації запропонованого проекту та оцінка його ефективності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	110
Висновки до розділу 3	115
ВИСНОВКИ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Населення світу до середини століття зросте до 10 мільярдів людей. Це зростання у поєднанні з урбанізацією та зростанням середнього класу збільшить попит на здорові та якісні продукти харчування, а сільськогосподарське виробництво вимагатиме подвоєння. Щоб досягти успіху, агропромисловості потрібні розумні рішення, від вирощування продукції до її транспортування та реалізації.

Цифрові технології та співпраця – це ключові фактори, що забезпечують стійке, але доступне харчування для зростаючого населення світу.

Враховуючи це, важливо критично проаналізувати теоретичні положення ринкових стратегій, концепцію управління конкретними перевагами, а також розробити заходи щодо поліпшення конкурентних переваг агропромислового холдингу Кернел Груп та обґрунтування основних напрямків підвищення інвестиційно–інноваційної діяльності підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності означає покращення показників, що характеризують торгівлю конкурентним сегментом ринку в минулому в даний час. Отже, конкурентоспроможність – це відносне поняття, зміст якого реалізується шляхом порівняння результатів учасників ринку, крім того, чітко визначених у часі.

Оцінка сучасного стану проблеми. На сучасному етапі у розробку і розвиток поняття інноваційно–інвестиційного розвитку зробили внесок такі економісти як Ю. Ю. Буреннікова, Н. В. Поліщук, В. О. Ярмоленко, К. О. Бояринова, Т. В. Сокіл, В. Р. Жуков та інші.

Перелічені науковці досліджували питання формування та оцінки конкурентоспроможності підприємства, зробили вагомий внесок у визначення факторів впливу на її величину.

Аналіз літератури за темою магістерської дисертації показав, що не зважаючи на значущість вже здійснених наукових розробок, додаткового опрацювання потребує питання інвестиційно–інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема агропромислового комплексу.

Враховуючи вагомість проблеми забезпечення конкурентоспроможності АПК та його практичне значення темою магістерської дисертації було обрано «Інвестиційно–інноваційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалася згідно з планом наукових досліджень факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» у межах науково–дослідної теми «Управління розвитком інноваційного підприємництва в умовах неоіндустріальної економіки» (номер державної реєстрації 0118U100598), де автором розроблено теоретичні та науково–практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення активності його інвестиційно–інноваційної діяльності та розроблено напрямки підвищення конкурентоспроможності агропромислового підприємства.

Метою магістерської дисертації є виявлення проблем управління інноваційною діяльністю підприємства, аналіз фінансового та матеріально технічного стану підприємства, оцінка його конкурентоспроможності та пропозиція інноваційного проекту для забезпечення конкурентної позиції компанії на ринку.

В результаті дослідження було розроблено інноваційний проект в рамках діяльності компанії, який дозволить компанії забезпечити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ I. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність механізму інноваційно–інвестиційного підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах господарювання в Україні, на тлі активізації євроінтеграційних процесів актуалізуються питання забезпечення конкурентоспроможності окремих підприємств, галузей, регіонів, держави. Водночас перебіг кризових явищ в економіці країни є точкою підрахунку для пошуку напрямків її розвитку шляхом формування та впровадження інноваційно–інвестиційних, фінансово–економічних інструментів та управлінських технологій з підвищення конкурентних позицій підприємств. Це потребує формування теоретичного базису щодо дослідження конкурентоспроможності підприємства як основи для подальшої розробки ефективного інструментарію її забезпечення. Крім того, трансформаційний характер економічних процесів в національній економіці зумовлюється динамічним впливом факторів макроекономічного середовища, посиленням конкурентної насиченості ринку, активізацією інтеграційних процесів, і, як наслідок, зміною в поведінці вітчизняних підприємств та загостренням їх стратегічного протистояння.

Визначені особливості функціонування та розвитку національної економіки потребують розробки та впровадження нових підходів до формування теоретико–методичного забезпечення, яке спрямоване на визначення ключових параметрів поведінки підприємств у конкурентному середовищі та забезпечення їх стійкого розвитку. Таким чином, специфічні умови розвитку економіки країни вимагають від підприємств підвищення економічної активності та чутливості до змін у ринковому середовищі, здатності гнучко реагувати та адаптуватися до вимог ринку.

Це передбачає реакцію на зміну факторів зовнішнього середовища, зважаючи на інерційність процесів розвитку, що впливає на характер їх економічної поведінки у конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність – не іманентна якість. Це означає, що вона може бути оцінена виключно в рамках груп підприємств, які відносяться до однієї галузі або випускають аналогічні продукти (послуги). Виявити її можна тільки шляхом порівняння між собою цих груп як в масштабах однієї країни, так і в масштабах світового ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це перевага підприємства по відношенню до інших підприємств тієї ж галузі як всередині країни, так і за її межами.[1]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна для:

- 1) розробки заходів, спрямованих на її підвищення;
- 2) визначення контрагентів для здійснення спільної діяльності;
- 3) розробки програм виходу підприємства на нові для нього ринки збуту;
- 4) здійснення інвестиційної діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства базується на реалізації його інноваційно–інвестиційною спроможності з урахуванням поведінкових властивостей (адаптаційної спроможності) та причинно–наслідкових зв'язків можливості його розвитку зі збереженням стану економічної безпеки. Необхідно зазначити, що окремі методологічні аспекти інноваційно–інвестиційної діяльності відносно визначеної предметної області досліджувались у працях багатьох науковців.

Так, методологічні підходи до визначення особливостей управління інноваційною діяльністю та забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств розглядалися у роботах колективу авторів Ю. Ю. Буреннікова, Н. В. Поліщук, В. О. Ярмоленко [2] та А. В. Гриньов [3]. Методи, моделі та підходи щодо

побудови системи управління інноваційно–інвестиційною діяльністю підприємства досліджувалися такими вченими, як: К. О. Бояринова і Т. В. Сокіл [4], В. Я. Вовк [5], В.Р. Жуков [6], Т. С. Задніпряна [7], О. Г. Курган [8], А. А. Пранович [9]. Методологічні положення в області оцінки інвестиційної привабливості підприємства висвітлено у роботах А. Г. Гончарука [10], О. С. Скибінського і Л. О. Саталкіної [11]. Питання удосконалення методів фінансування інноваційно–інвестиційної діяльності на промислових підприємствах розкриті в роботах Л. Г. Соляник та Г. О. Шевельова [12]. Теоретико–методичну проблематику формування організаційно–економічного забезпечення інноваційно–інвестиційного розвитку підприємства досліджували такі вчені, як О. Л. Мицишин і Х. П. Стельмах [13], О. С. Овчар [14], інноваційно–інвестиційний процес як шлях підвищення ефективності інвестицій на мезорівні національної економіки розглянуто науковцем О. І. Пушкар [15].

Інноваційно–інвестиційна спроможність підприємства як базова складова забезпечення його конкурентоспроможності може бути реалізована через формування та задіяння інноваційно–інвестиційного механізму. Дослідженню методологічних аспектів формування інноваційноінвестиційних механізмів та систем управління присвячено багато наукових праць, які відрізняються предметною спрямованістю, галузевою приналежністю, рівнем застосування (макро–, мезо– та мікроекономічний). Так, теоретико–методологічні аспекти формування інноваційноінвестиційного механізму підвищення ефективності діяльності та розвитку підприємств висвітлено у роботах Г. В. Жаворонкової та І. П. Садловської [16], О. А. Паршиної [17].

Необхідно більш детально зупинитися на декількох підходах. Н. С. Ситник [18] зазначає, що "інвестиційно–інноваційні механізми включають методи (організаційно–технологічні, соціально–економічні, адміністративні, правові, соціально–психологічні, інформаційні), інструменти та заходи їх реалізації". О. В. Комеліна [19] інтерпретує механізм реалізації інноваційно інвестиційної політики

на державному та регіональному рівнях як "складну систему взаємопов'язаних методів, що впливають на результативність інноваційно–інвестиційної діяльності усіх суб'єктів господарювання. На її думку, інноваційно–інвестиційний механізм – це важелі та засоби, індикатори, інструменти, які розподіляються таким чином: засоби – економічні, адміністративні, соціально–психологічні; інструменти – законодавчо–правові, нормативно–адміністративні, організаційно–економічні".

На основі визначення сутності базового поняття "механізм" та логіки наукового дослідження запропоновано під "інноваційно–інвестиційним механізмом підприємства" розуміти комплекс структурних елементів і заходів для побудови інфраструктури реалізації можливостей інноваційно–інвестиційної діяльності, що забезпечує функціонування та розвиток підприємства. Теоретичне дослідження визначення сутності понять "інноваційно–інвестиційна спроможність", "забезпечення конкурентоспроможності підприємства" та "механізм" стали у базисі розкриття змістовного наповнення дефініції "інноваційно–інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства" (І–ІМЗКП): сукупність структурних елементів, підходів, методів, важелів і організаційно–економічних інструментів впливу на інноваційно–інвестиційні процеси, узгодження та ефективна взаємодія яких спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Сукупність структурних елементів визначається на основі взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства з базовими складовими, що її забезпечують (рис. 1.1).

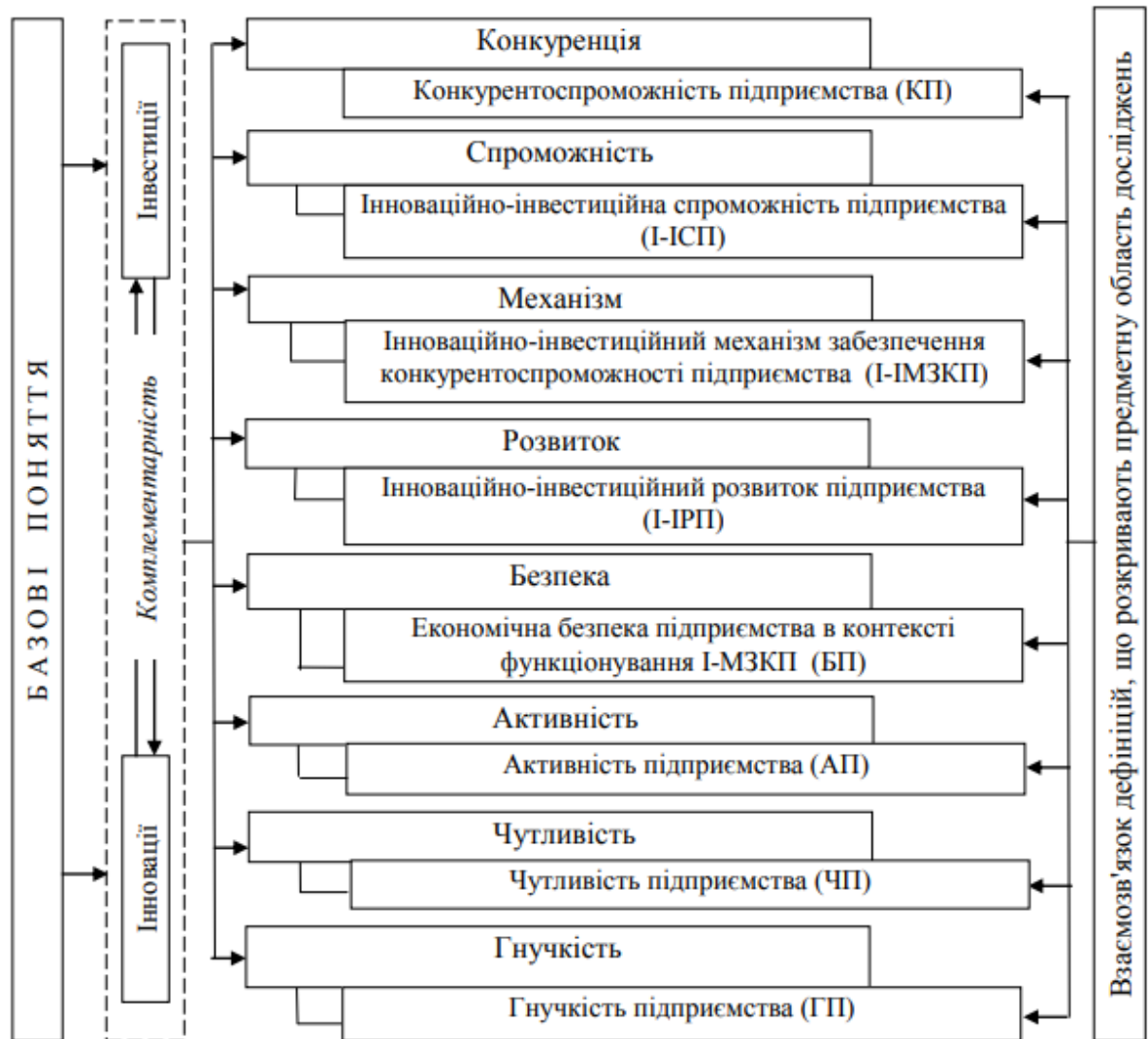


Рис. 1.1. Базові складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Складено на основі[24]

Інноваційно–інвестиційна спроможність підприємства виступає базовою складовою, яка забезпечує його конкурентоспроможність, поведінкові властивості визначають особливості його функціонування та адаптаційну спроможність, а еволюційна спроможність – можливості розвитку, які сумісно формують підтримуючи складові. Структурно–логічна схема формування інноваційно–

інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структурно-логічна схема формування інноваційно інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Складено на основі [7]

Узагальнюючи проведені дослідження в області сучасних теоретичних підходів до економічної поведінки підприємств у конкурентному середовищі, на основі структурно-логічної схеми формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, у даній роботі запропоновано концепцію формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка базується, з одного боку, на теоретичних положеннях і принципах еволюційно-поведінкової концепції, а з іншого, – на взаємозв'язку базових та підтримуючих його складових. Таким чином, теоретико-методологічний базис концепції формування І-ІМЗКП полягає у симбіозі принципів і положень еволюційно-поведінкової теорії, теорії конкуренції, поведінкових теорій менеджменту та загальної теорії систем, визначенні складових

та формуванні організаційно–економічного інструментарію щодо забезпечення його безперервного функціонування (рис 1.3).

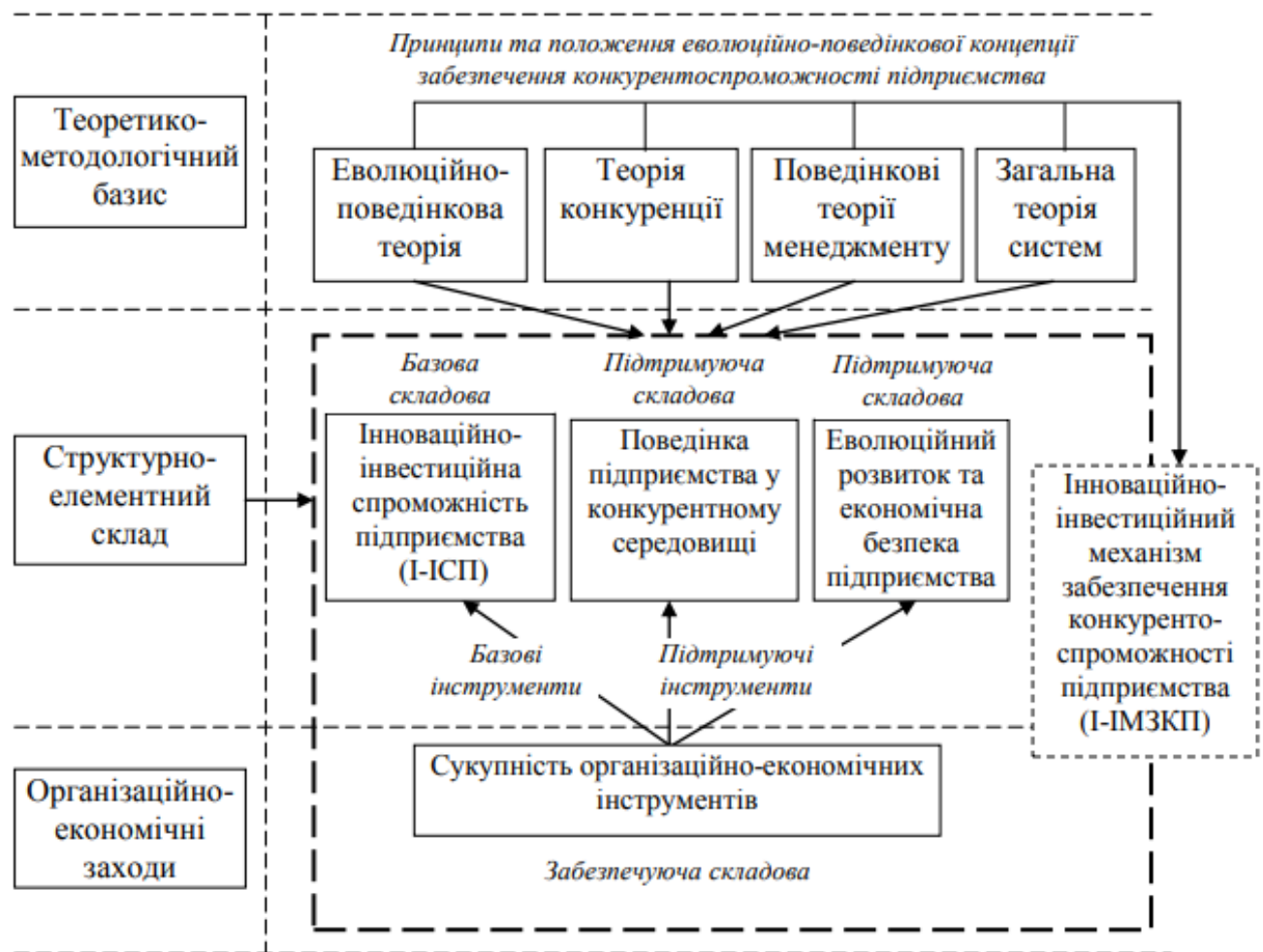


Рис. 1.3. Теоретико–методологічний базис формування І–ІМЗКП

Складено на основі [19]

Структурно–елементний склад І–ІМЗКП представлений такими елементами:

- базовим (інноваційно–інвестиційна спроможність підприємства);
- двома підтримуючими (поведінка підприємства у конкурентному середовищі та його еволюційний розвиток);
- забезпечуючим (сукупність організаційно–економічних інструментів).

Організаційно–економічні заходи характеризуються сукупністю базових і підтримуючих інструментів управлінського впливу на інші структурні елементи забезпечення конкурентоспроможності підприємства (інноваційно–інвестиційну спроможність, поведінку у конкурентному середовищі та еволюційний розвиток підприємства).

Отже, організаційно–економічна складова забезпечує взаємодію всіх структурних елементів І–ІМЗКП. Особливістю запропонованого у роботі підходу від існуючих є інтеграція та взаємодія трьох структурних елементів в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

1) інноваційно–інвестиційного, що характеризує здатність забезпечувати конкурентоспроможність і розвиток підприємства на основі інтеграції та успішної реалізації інноваційних та інвестиційних процесів;

2) еволюційно–поведінкового, який представляє сукупність властивостей підприємства, що характеризують можливість і здатність до стійкого розвитку (розвиток, безпека), поведінку у конкурентному середовищі (активність) та реакцію на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (чутливість, гнучкість);

3) організаційно–економічного як складової управлінського впливу на інноваційно–інвестиційну спроможність підприємства та поведінкові характеристики підприємства як економічного агента у конкурентному середовищі, результатом чого є зміна властивостей системи, забезпечуючи стійкий розвиток в умовах мінливості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Перша складова характеризує здатність і можливість задіяти інноваційно–інвестиційні ресурси підприємства.

Друга складова визначає можливості інноваційно–інвестиційного стійкого розвитку, здатність протистояти конкурентам, спроможність до адаптації, збереження ринкових позицій, створення та використання конкурентних переваг.

Третя складова забезпечує взаємодію перших двох елементів через реалізацію підсистем забезпечення, методів, важелів та інструментів управлінського впливу. В

цілому, організаційно–економічна складова зв'язує перші два елементи, оскільки забезпечує здійснення управлінського впливу на інноваційно інвестиційну спроможність підприємства, його поведінкові властивості та можливості еволюційного розвитку.

Таким чином, базовим положенням, що визначає особливості формування та ефективного функціонування інноваційно–інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства є взаємозв'язок і взаємодія всіх структурних його елементів. Враховуючи теоретико–методологічне підґрунтя щодо формування І–ІМЗКП та визначені у розділі 1 загальні принципи еволюційно–поведінкової концепції, у даному дослідженні сформульовані специфічні принципи формування та функціонування інноваційно–інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- 1) релевантності – передбачає як оцінку міри відповідності (адекватності), так і ступеня практичної застосовності результату, а також міри соціальної застосовності варіанта вирішення проблеми;
- 2) компліментарності – передбачає симбіоз базових, підтримуючих та забезпечуючих складових, а також можливість та спроможність підприємства взаємодіяти з іншими економічними суб'єктами в результаті трансформаційних процесів, що виражається симбіотичним характером взаємозв'язків;
- 3) збереження конкурентних переваг – представляє собою досягнення, збереження та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 4) забезпечення економічної безпеки – передбачає врахування особливостей функціонування І–ІМЗКП в контексті утримання стану економічної безпеки, що виражається у забезпеченні захищеності підприємства від негативного впливу загроз зовнішнього і внутрішнього походження;

- 5) дивергентності – характеризує спроможність ідентифікувати об'єкт з різних боків в системі його множинних зв'язків з іншими об'єктами, їх властивостями та відносинами, враховуючи економічність (досягнення максимального результату при мінімально необхідних витратах), пропорційність (ліквідація диспропорцій та інформаційної асиметрії на всіх рівнях та етапах), науковість (використання науково–обґрунтованих підходів, методів, моделей, принципів), цілеспрямованість (цільова орієнтація на забезпечення стратегічних цілей підприємства), пріоритетність (врахування першочерговості завдань відповідно до загальної інноваційно–інвестиційної стратегії підприємства).
- 6) альтернативності – передбачає розробку та використання альтернативних сценаріїв розвитку подій в процесі запровадження комплексів організаційно–економічних заходів (інструментарію).

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Поряд з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності, в економічній літературі давно обговорюється проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Можна констатувати, що в питаннях оцінки конкурентоспроможності продукції на сьогоднішній день досягнуто певних успіхів, розроблені цілком прийнятні методики оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг. Складніша справа з оцінкою конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на те, що певні кроки в цьому напрямку робилися і робляться, універсальної і загальновизнаної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства економістами в даний час не вироблено.

У той же час, потреба в оцінці конкурентоспроможності того чи іншого підприємства існує, оскільки в умовах ринкової економіки оцінка своїх конкурентних позицій є невід'ємним елементом діяльності будь–якого

господарюючого суб'єкта. Вивчення конкурентів і умов конкуренції в галузі потрібно підприємству в першу чергу для того, щоб визначити, в чому його переваги і недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для вироблення підприємством власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги. Визначення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

Зокрема, оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна в цілях:

- 1) розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- 2) вибору контрагентів для спільної діяльності;
- 3) складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- 4) здійснення інвестиційної діяльності;
- 5) здійснення державного регулювання економіки.

У будь-якому випадку здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства має на меті: визначити положення підприємства на досліджуваному ринку.

Необхідно обґрунтувати актуальність формування та досягнення конкурентних переваг окремого підприємства на сучасному етапі. Розглянемо сутність концепції конкурентних переваг.

Виділено основні вимоги до конкурентних переваг як стратегічних факторів успіху. Ці вимоги такі: конкурентні переваги повинні базуватися на ресурсах та можливостях підприємства, забезпечуючи унікальність торгової марки протягом тривалого періоду часу, задовольняючи конкретні потреби споживачів. Наводяться найбільш типові причини нововведень, які можуть надати конкурентні переваги певному підприємству.

До них належать:

- 1) зміни в законодавстві чи державній політиці;

- 2) поява нових технологій;
- 3) нові запити клієнтів;
- 4) поява нового сегмента галузі;
- 5) зміни у собівартості продукції;
- 6) поява нових виробничих компонентів.

Визначено основні проблеми, що виникають під час формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. Такими проблемами є:

- 1) вибір базового об'єкта для порівняння – провідна компанія на ринку;
- 2) формування критеріїв оцінки конкурентних переваг підприємства;
- 3) необхідність дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків.

Визначимо вибірку основних показників конкурентоспроможності підприємства. Найбільш значущими серед них є:

- 1) якість товару та його ціна;
- 2) прибутковість продажу, витрати на 1 грн товарної продукції;
- 3) частка ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують методи оцінки конкурентоспроможності. Основні методи оцінки конкурентоспроможності:

1) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг (теорії міжнародного поділу праці, методи порівняльних переваг М. Портера, методи порівняльного аналізу);

2) методи, засновані на теорії рівноваги фірми та галузі (теорія рівноваги фірми та галузі, теорія факторів виробництва: праці, капіталу, землі, підприємницьких здібностей);

3) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції (теорія ефективної конкуренції, методи порівняльного аналізу, індексні та інтегральні методи);

4) Матричні методи (концепція життєвого циклу товарів, технологій, ринків збуту, методи аналізу конкурентних переваг: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, 111–555 та ін.);

5) методи, засновані на теорії якості товару (теорія якості товару, метод експертних оцінок, радіолокаційний метод);

6) інтегральні методи, що включають комплексний підхід, що поєднує теорію якості продукції та порівняльні переваги. [20]

Матричні методи оцінки є досить простими і дають наочну інформацію. Більш того вони засновані на розгляді процесу конкуренції в розвитку і в разі наявності правдивої інформації дають можливість здійснити досить якісний аналіз конкурентних позицій.

Методи, які базуються на проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції, пов'язують допомогою поняття «ефективного споживання» конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару. Вважається, що конкурентоспроможність вище, чим вище якість товару і менше його вартість. Серед позитивних рис цих методів можна назвати: простоту і наочність проведення оцінки. Але разом з тим вони не дають повного уявлення про сильні та слабкі сторони в роботі підприємства [21]

Розглянемо методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до неї найбільш конкурентоспроможними вважаються фірми, в яких найкращим чином налагоджена робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи будь-якої такої структури має на увазі оцінку ефективності використання нею ресурсів. Така методика оцінювання застосовується найбільше в оцінці промислових підприємств і включає всі найважливіші оцінки господарської діяльності, виключаючи дублювання конкретних показників, дає можливість створити загальну картину конкурентного становища фірми на внутрішньому і зовнішньому ринку швидко і точно.

Реалізація комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється з використанням методу інтегральної оцінки. Цей метод включає дві складові: по–перше, критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача, по–друге, критерій ефективності виробництва. Позитивною рисою цього методу можна назвати простоту здійснюваних розрахунків і можливість однозначно інтерпретувати результати. Разом з тим, важливим недоліком є неповна характеристика діяльності підприємства.

Здійснивши аналіз розроблених на сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, ми прийшли до висновку, що не існує ідеальної з усіх боків методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Виділені недоліки наявних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств обумовлюють сильно обмежені можливості практичного застосування більшої їх частини. Наприклад, від методу, за допомогою якого, здійснюється оцінка конкурентоспроможності фірми невинробничої сфери, суттєво залежить надійність отриманих результатів, простота їх ідентифікації та можливості подальшого застосування[22]

Для коректної оцінки і подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено безліч методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, в залежності від завдань, поставлених перед початком проведення оцінки. Різноманіття існуючих сьогодні методів дає можливість підібрати найбільш ефективний і простий метод оцінювання для кожного конкретного підприємства.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, найближче підходить для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Відповідно до цієї теорії, до конкурентоспроможних відносять ті підприємства, які краще організували роботу підрозділів. Оцінка ефективності кожного підприємства передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, внутрішнього потенціалу і зовнішніх ділових зв'язків і ін. В основі оцінки конкурентоспроможності підприємств покладена оцінка чотирьох груп показників (таблиця 1.1.). Кожен показник має різну

важливість для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємств, тому експертним методом розробляються коефіцієнти їх вагомості.

Таблиця 1.1.

Систематизовані групи показників конкурентоспроможності підприємств

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
1) ефективність виробничої діяльності	показники ефективності управління виробництвом, економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення продукції, товарів, організація праці на виробництві
2) фінансовий стан	показники ефективності управління оборотними коштами: незалежність від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, можливість стабільного розвитку
3) ефективність організації збуту товарів	показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання
4) конкурентоспроможність товарів	показники конкурентоспроможності продукції, товарів: якість товарів, ціна з урахуванням споживчих властивостей

Джерело: розроблено автором

Для перекладу показників у відносні величини виконують їх порівняння з базовими (еталонними), в якості яких можуть виступати:

- 1) середньогалузеві показники;
- 2) показники конкуруючого підприємства або лідера на даному сегменті ринку;
- 3) показники оцінюваного підприємства за минулий період. Для перекладу показників у відносні величини використовується 3-х бальна шкала: 1 бал – нижче базових; 2 бали – на рівні базового; 3 бали – вище (краще) базових.

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює найбільш важливі показники господарської діяльності, виключає дублювання показників, дозволяє об'єктивно оцінити стан підприємства на галузевому ринку. Використання при оцінці порівняння показників за різні проміжки часу дозволяє застосовувати метод для оперативного контролю.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККП=0,15ВД+0,29ФП+0,23ЕЗ+0,33КТ \quad (1.1),$$

де ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ВД – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового положення підприємства; ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару. Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані наступним чином.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$ВД=0,31В+0,19ФО+0,4R+0,1ПП \quad (1.2),$$

де В – показник витрат виробництва на одиницю продукції; ФО – відносний показник фондovіддачі;

Rтовару – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства:

$$ФП=0,29Кавт+0,2Кпл+0,36Кабслик+0,15Кобор \quad (1.3),$$

де Кавт – коефіцієнт автономії організації;

Кпл – коефіцієнт платоспроможності організації;

Кабслик – коефіцієнт абсолютної ліквідності організації;

Кобор – коефіцієнт оборотності обігових засобів.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

$$ЕЗ=0,37Кпродаж+0,29Кзатовар+0,21Кзагруз+Куфектреклами \quad (1.4),$$

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три поступові етапи.

На першому етапі розраховуються одиничні показники конкурентоспроможності підприємства та переведення показників у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати:

- 1) середньогалузеві показники;
- 2) показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- 3) показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення "5 балів" надається показнику, який гірший за базовий; "10 балів" – на рівні базового; "15 балів" – значення показника більше за базовий.

На другому етапі розраховуються критерії конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

На третьому етапі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства[23].

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

1.3. Стратегії інноваційно–інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Підприємства здійснюють свою діяльність на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Ті з них, які програють у цій боротьбі, стають банкрутами. Для того, щоб не збанкрутувати, господарюючі суб'єкти повинні постійно відслідковувати зміни ринкового середовища, напрацьовувати методи протидії негативним моментам для збереження своєї конкурентоспроможності.

Основою ефективної конкурентної стратегії суб'єктів підприємництва виступають наявність знань і достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції на ньому, оцінка внутрішнього потенціалу компанії і визначення напрямків досягнення конкурентних переваги. Перед компаніями виникають безліч альтернатив, але в підсумку кропіткої роботи суб'єкти ринку вибирають найбільш ефективну реально здійснену стратегію розвитку, яка здатна забезпечити їй конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Ключовим компонентом конкурентоспроможності підприємства (організації) виступає його операційна ефективність, оскільки, базуючись на раціональному використанні існуючих в наявності ресурсів, підприємство має можливість оперативно реагувати на мінливі зовнішні умови і вводити нововведення[24].

У зв'язку з цим, одним з істотних умов економічного виживання підприємства служить розробка стратегії підвищення його конкурентоспроможності, тобто підвищення здатності підприємства задовольняти попит ринку на базі порівняно ефективного застосування обмежених фінансових коштів в порівнянні з конкурентами.

Створення конкурентної стратегії підприємства – найважливіший аспект в стратегічному управлінні.

Під конкурентною стратегією розвитку підприємства слід розуміти сукупність принципів діяльності підприємства і його зв'язків із зовнішнім і

внутрішнім світом, перспективних цілей підприємства, а також відповідних рішень по вибору інструментів досягнення, зазначених цілей і орієнтованості на ділову активність. Конкурентна стратегія – план, програма, генеральний курс підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей і сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку.

У міру руху підприємства до поставлених цілей, воно повинно на постійній основі спостерігати за проміжними результатами і здійснювати контроль змін в мікро – і макросередовищі. Нерідко бізнес –співтовариство залишається вельми стабільним досить тривалий час, і його розвиток відповідає прогнозним даними. Проте, мають місце випадки, коли обстановка непередбачувана і стрімко змінюється. У подібних випадках фірма повинна проаналізувати черговість власних дій, а також програми, стратегії і навіть цілі[25].

Наявність конкурентної стратегії служить фактором зростання конкурентоспроможності підприємства.

Чотири складові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення операційної діяльності представлені на рисунку 1.4.:

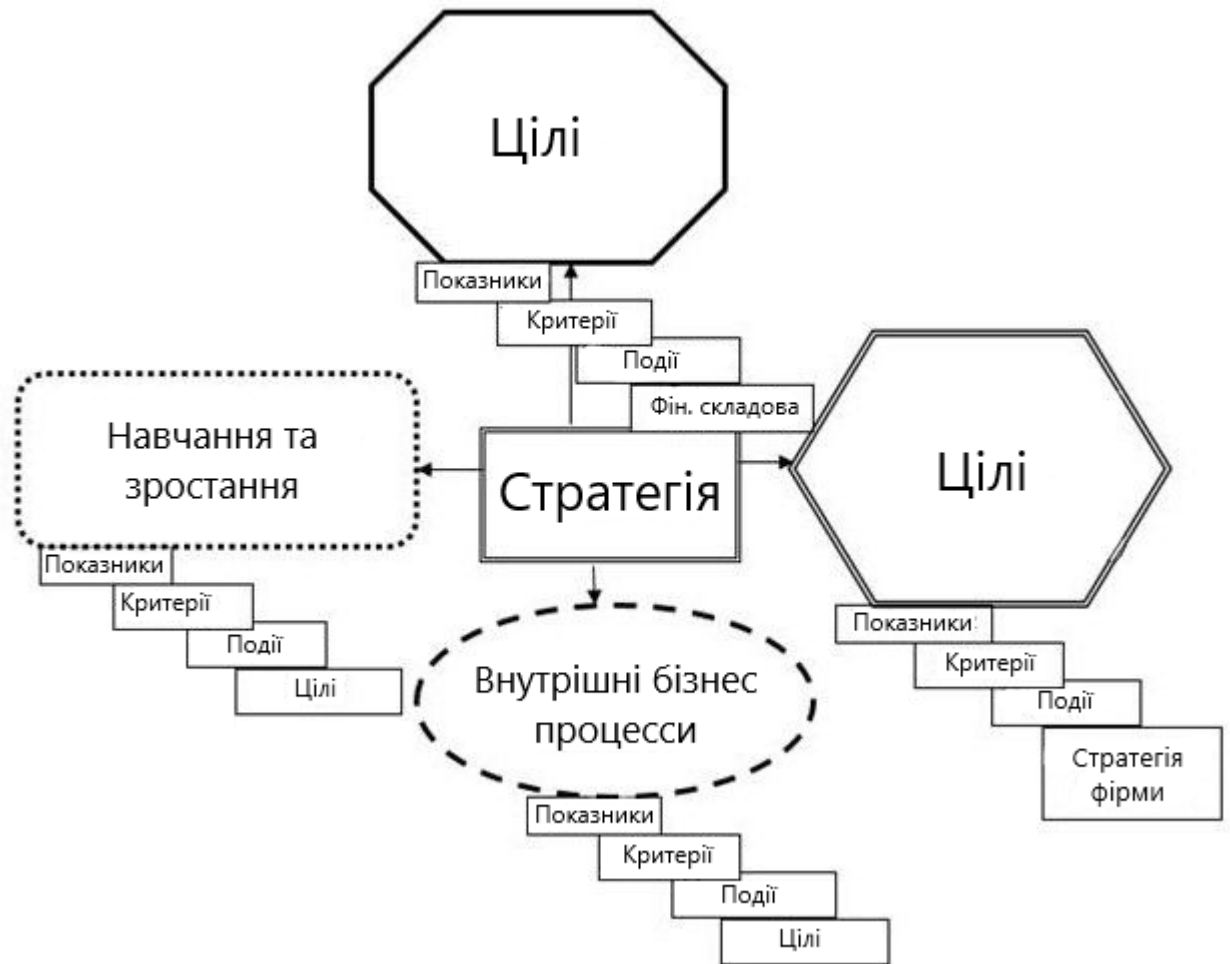


Рис. 1.4. Чотири складові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Складено на основі [25]

Слід виділити два важливі напрямки стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності(рис 1.5):

- 1) Підвищення ефективності функціонування підприємства;
- 2) Забезпечення процес в взаємодії підрозділів підприємства[26].



Рис. 1.5. Основні напрямки стратегічних рішень підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

У контексті підвищення результативності функціонування структурних підрозділів підприємства виступають стратегічні рішення по:

- залученню внутрішніх запасів з раціональним застосуванням обмежених коштів підприємства та їх розвитком;
- управлінню інноваціями та інвестиціями;
- управлінню ресурсним потенціалом;
- управлінню введенням інформаційних технологій;
- розумної товарної стратегії з підвищенням конкурентоспроможності продуктів і послуг на базі складання комплекс а просування і доцільності процесу планування ас асортименту продукції;
- управління суспільними процесами на підставі інноваційних соціальних інвестицій, освіти та розвитку людського капіталу та управління організаційної культурою[27].

Стратегічні рішення, спрямовані на реалізацію процесів взаємодії структурних підрозділів підприємства базуються на підходах маркетингу відносин, формуванні гнучких організаційних структур і забезпеченні конфліктної стійкості взаємодії. Стратегічні показники результатів представляють «збалансований» погляд на загальну конкурентну стратегію, що відображає на додаток до традиційної фінансової із залишає клієнтську, внутрішні бізнес–процеси, а також навчання і розвиток. Зазначений підхід дозволяє вже на початковій стадії дати оцінку рівню успішності діяльності підприємства.

Фінансовий компонент складається з послідовності дій, які слід реалізувати в рамках всіх чотирьох з залишають систем з метою досягнення бажаного довгострокового результату.

Клієнтська складова зосереджена на визначенні кола клієнтів і сегментів споживчого ринку, на якому підприємство має намір функціонувати. Вибрані сегменти представляють собою як раз той джерело доходів, завдання підвищення яких ставиться в фінансовому компоненті комплексу критеріїв. Основні показники клієнтської складової, такі як: задоволення клієнтських потреб, його лояльність,

прибутковість, з охорону і збільшення клієнтської бази дають можливість співвіднести їх зі станом цінових споживчих груп і сегментів ринку, а також виявити споживчу цінність пропозицій, які є ключовими показниками в процесі оцінки результатів роботи з клієнтами.

Складова внутрішніх бізнес–процесів виявляє різновиди діяльності, найбільш суттєві з метою досягнення цілей підприємства. Можливість створювати нові продукти і послуги для потенційних споживачів визначається часткою доходу від продажу цих продуктів, а здатність поставляти їх через оптимальні канали розподілу – часткою здійснених операцій від угод по інших каналах. Ключовою метою складової внутрішніх бізнес–процесів є зростання результативності за рахунок кількості клієнтів цільових сегментів ринку, з одного боку, і поглиблення зв'язків між фірмою і його клієнтами – з іншого. Формулюючи складову внутрішніх бізнес–процесів, менеджери визначають найбільш важливі види діяльності, що вимагають вдосконалення, з метою задоволення запитів і потреб акціонерів і клієнтів цільового сегмента ринку.

З метою успішної реалізації стратегічних заходів слід здійснити комплекс заходів: аналізу основних бізнес–процесів за критеріями відповідності Місії та Стратегії, виявлення дієвості алгоритмів в рамках концепції «витрати – результат», розгляду оптимальності розподілу обов'язків всередині фірми, проведення кадрового обліку, оцінки бізнес–процесів із застосуванням SWOT–моделей, і в кінцевому підсумку, створення документації, що дозволяє зробити оцінку сучасному стану, бажаного стану, і визначення необхідних змін, виявлення провідних етапів проведення змін, зазначених у документі «Необхідні зміни», визначення черговості і тривалості проведення змін і визначення числа ресурсів, необхідних для впровадження змін, формування системи обліку показників з метою нагляду за ефективністю змін і постійного моніторингу діяльності[28].

Успішне підприємство володіє інформацією про всі свої клієнтів, а також їхні потреби і вимоги. У кожного підприємства може бути власний індивідуальний

метод вивчення потреб клієнтів і збору інформації. Найчастіше клієнти не мають можливості висловити власні переваги. У цьому випадку підприємство зобов'язане діяти за них. Крім цього, підприємство повинно невпинно виробляти пошуки даних з критих побажань з метою їх передбачення.

Підприємство зобов'язане перебувати в безперервному зв'язку з клієнтами в процесі надання послуг. Під моментом надання послуги слід розуміти момент прямої взаємодії з клієнтом, в зв'язку з цим всі працівники підприємства повинні чітко уявляти необхідність максимально повного задоволення потреб власних клієнтів.

З метою ефективного функціонування стратегії формування взаємовідносин підприємства з клієнтами, важливо перевести її в площину конкретних завдань, спрямованих на цільові сегменти споживчого ринку, доводяться до зведення кожного співробітників фірми.

Дуже важливим в процесі реалізації стратегії розвитку взаємовідносин підприємства з клієнтами, є проведення аналізу сегментації ринку, що працює на ньому. З цією метою підприємство встановлює завдання в кожному обраному сегменті і виявляє як дії, які необхідно зробити, так і дії, які вчиняти не слід.

Процес формування стратегії ефективних взаємовідносин підприємства з клієнтами відбивається і таким показником, як відсоток «базових» клієнтів. Під «базовими» клієнтами підприємства маються на увазі ті, які в майбутньому дозволять рас ширити клієнтську базу. Зазначений показник дає можливість відстежувати приріст подібних клієнтів по відношенню до попередніх періодів. Якраз процес створення і постійного пошуку «базових» клієнтів дозволяє сформувати мультиплікативний ефект в процесі залучення і утримання клієнтів.

На підставі викладеного, стратегія підвищення конкурентоспроможності, що базується на підвищенні ефективності операційної діяльності, має на увазі дуже добре володіння відомостями власних цільових клієнтів і сегментів ринку.

Безумовно, підвищення ефективності операційної діяльності підприємства є одним з найважливіших компонентів, що надають прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Однак кожне підприємство розташоване в унікальній конкурентному середовищі, у відповідній стадії свого життєвого циклу, діє в конкретній ринковій структурі. Залежно від вищевказаних особливостей функціонування підприємства важливо визначити пріоритетні компоненти, що дозволяють визначити ступінь його конкурентоспроможності. Ті або інші компоненти конкурентоспроможності є більш–менш важливими в залежності від зазначених особливостей, і, отже, їх важливо в першу чергу проводити аналіз, здійснювати контроль і коригувати в механізмі управління конкурентоспроможністю[29].

Процеси вдосконалення операційної діяльності найбільш значущі для підприємств на етапі його зростання в структурі життєвого циклу. У період зростання важливо здійснювати контроль за моментально збільшується обсягом виробництва і пов'язаним з ним витратами. Зазначений етап дозволяє збільшувати ціни на використовувані ресурси і відсутність резервних запасів основних ресурсів. Все це є свідченням того, що важливо приділяти достатню увагу внутрішньо фірмовим показникам, в якості яких виступають рентабельність, коефіцієнти оборотності і операційної ефективності. У олігополістичній структурі і в ситуації активної конкуренції серед ряду підприємств на ринку слід відстежувати переваги і здійснювати контроль над результативністю операційної діяльності підприємства. Зазначені особливості знаходять власне відображення в кількісній оцінці ступеня конкурентоспроможності підприємства і механізм управління нею.

Висновки до розділу 1

Визначено теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Під забезпеченням конкурентоспроможності підприємства слід розуміти послідовний, безперервний та циклічно повторюваний процес реалізації операційних і стратегічних дій, спрямованих на підтримку та підвищення ключових властивостей, які забезпечуються інноваційно–інвестиційними можливостями, що визначають конкурентні позиції підприємства з урахуванням підтримки стану економічної безпеки підприємства.

На основі узагальнення поглядів різних науковців запропоновано класифікацію підходів до трактування поняття "конкурентоспроможність підприємства" та його інтерпретацію на основі симбіозу двох базових підходів (еволюційного та поведінкового) до науково–змістовного контексту з його визначення.

Як наслідок, під конкурентоспроможністю підприємства (КП) в межах предметної області дослідження запропоновано розуміти його здатність витримувати конкуренцію через можливість виявляти і задіяти переваги, базовою платформою формування яких є підвищення ефективності господарської діяльності на основі інноваційно–інвестиційного розвитку та позитивна динаміка економічної поведінки у конкурентному середовищі.

Протягом дослідження було визначено, що при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно опиратися на теорію життєвих циклів. При чому акцентувати увагу не тільки на етапах життєвого циклу, а також на стадіях розвитку. Це дозволить відобразити у стратегії загальну тенденцію. Визначено низку напрямків стратегій, які дозволять забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У наступних роботах планується більш детально зупинитися на кожній із наведених стратегій відповідно до стадії розвитку підприємства.

Запропоновано використання сценарного підходу до прогнозування зміни рівня конкурентоспроможності підприємства. На основі визначення факторів впливу інституційного та макроекономічного середовища й враховуючи закономірності інноваційно–інвестиційного розвитку визначено три сценарії зміни рівня конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі (оптимістичний, нейтральний та песимістичний) з використанням математичного апарату імітаційного моделювання. Використання сценарного підходу до прогнозу зміни рівня конкурентоспроможності дозволяє визначити параметри функціонування І–ІМЗКП, вплив на які дозволить підприємствам її збільшити.

Враховуючи полі векторний характер зміни рівня конкурентоспроможності підприємства при його взаємодії з іншими економічними агентами в умовах нелінійної динаміки факторів зовнішнього середовища, що викликають зміну багатьох параметрів функціонування І–ІМЗКП, запропоновано методичне забезпечення моніторингу та прогнозування його стану при запровадженні цільових комплексів організаційно–економічних інструментів.

Описано методи визначення конкурентоспроможності підприємства та вплив на неї інноваційно–інвестиційної складової, на основі чого було зроблено висновок про безпосередній вплив інноваційної діяльності підприємства на його конкурентоспроможні та можливості до її забезпечення.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕНІ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Характеристика виробничо–господарської діяльності Кернел Груп

«Кернел Груп» – найбільший в світі виробник і експортер соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії, заснованої в 1995 р, припадає близько 8% світового виробництва соняшникової олії. Свою продукцію «Кернел Груп» поставляє більш ніж в 60 країн світу.

Анкета компанії представлена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Анкета материнського підприємства холдингу ТОВ "КЕРНЕЛ–ТРЕЙД"

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КЕРНЕЛ–ТРЕЙД"
Код ЄДРПОУ	31454383
Дата реєстрації	12.06.2001 (19 років 4 місяці)
Розмір статутного капіталу	9 358 911 540,91 грн
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин Інші: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Контактна інформація	Україна, 01001, місто Київ, ПРОВУЛОК ШЕВЧЕНКА ТАРАСА, будинок 3
Кінцевий бенефіціарний власник	Вереvський Андрій Михайлович

Джерело: [28]

Земельний банк «Кернел» – 530 тис. Га.[29]

Регіони діяльності: Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Чернігівська, Харківська, Дніпропетровська, Хмельницька області.

Кластери: «Дружба–Нова», Харківський, Придніпровський, «Полтава–Південь», Центральний, Західний.

Переробні потужності – 3 млн т насіння соняшнику на рік, або 1,3 млн т соняшnikової олії наливом і 1,2 млн т соняшnikової шроту в рік.[29]

Торгові марки: «Щедрий Дар»[3], «Стожар»[30], «Чумак»[31].

«Кернел» є членом Американської торгової палати в Україні, Європейської бізнес асоціації, GAFTA, Федерація асоціацій торгівлі олійникомпанія культуракомпанія, насінням та жиракомпанія (FOSFA), «Укроліяпром», Українська зернова асоціація, U.S.–Ukraine Business Council, UNIC.[32]

Організаційна структура компанії представлена на рисунку 2.1.



Рис 2.1 Організаційна структура Кернел Груп [33]

З 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі. Акціонери компанії – європейські інституційні інвестори і пенсійні фонди. 39,93% акцій володіє компанія Namsen LTD, що належить Андрію Вереvському, 60,07% – знаходяться у вільному обігу.

Карта активів холдингу в Україні представлена на рисунку 2.2.

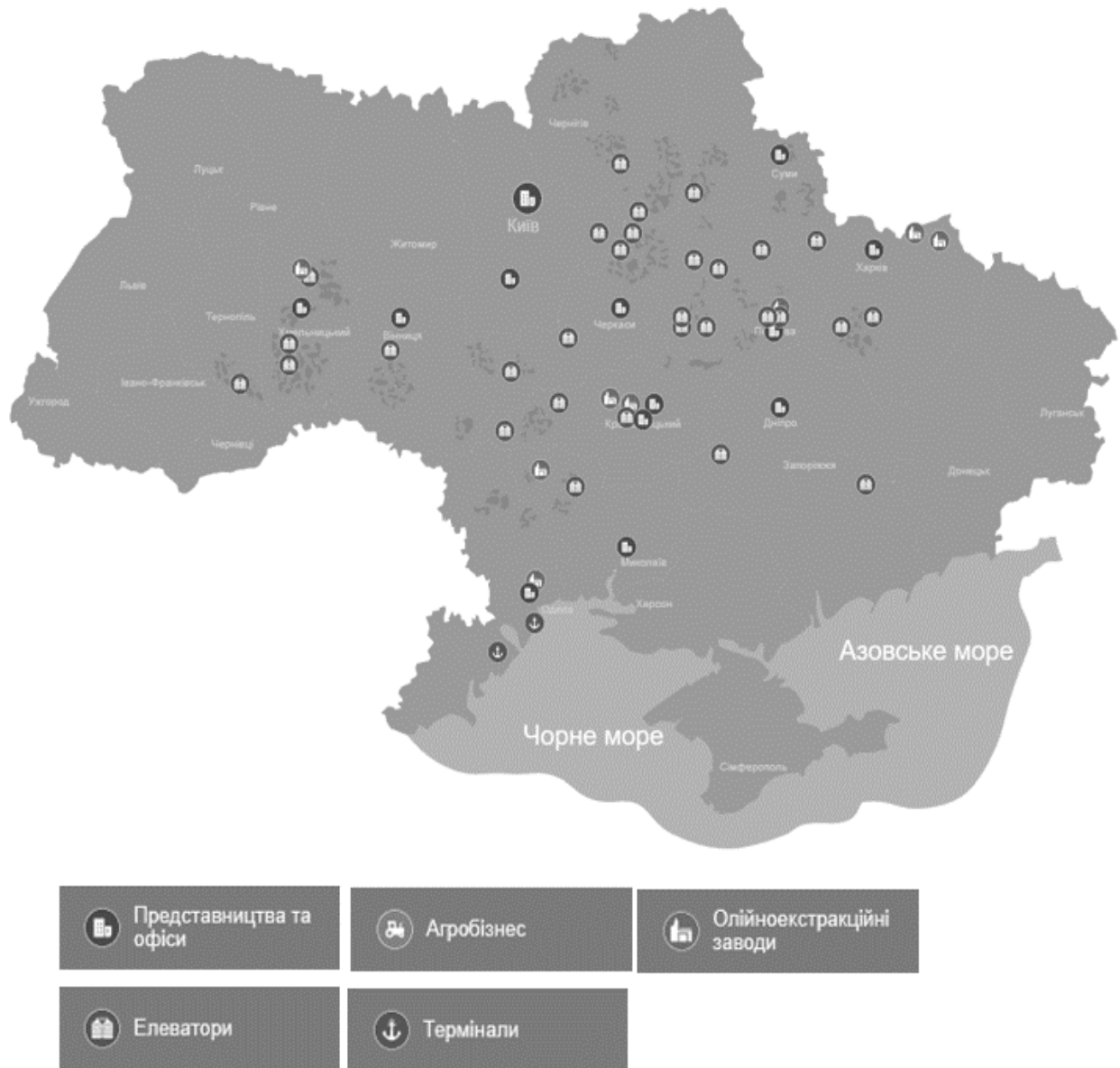


Рис. 2.2 Активи «Кернел Груп»[34]

«Кернел» – найбільший виробник і експортер соняшникової олії в Чорноморському регіоні. Виробляє 7–8% світового обсягу соняшникової олії.

Продає його головним чином наливом. Основні ринки збуту: Індія, країни ЄС, Єгипет і Туреччина. Більшість олійноекстракційних заводів «Кернел» використовують лузгу соняшника в якості основного палива замість природного газу та мазуту.

Маслоекстракційний завод компанії «Кернел», який будується в Хмельницькій області, планують запустити в 2020 р Планована потужність нового ОЕЗ – 1 млн т продукції на рік, найбільша з усіх діючих МЕЗов в Україні на даний момент.

У 2018 ФГ «Кернел» вперше в історії компанії переробив 3,1 млн т соняшнику. Продажі соняшnikової олії наливом склали 1,3 млн т (+ 20% до 2017 фінансового року – ФР), бутильованої – 119 тис. Т (–10%).

В 2019 ФГ олійноекстракційні заводи «Кернел» переробили 3,2 млн т (+ 1%) насіння олійних культур. У IV кварталі 2019 ФР компанія переробила 84 тис. Т насіння соняшнику і 12 тис. Т соєвих бобів. Продажі соняшnikової олії наливом склали 1,62 млн т (+ 15%), бутильованої – 131 млн л (+ 10%).

У 2019 г. «Кернел» відвантажив рекордну партію соняшnikової шроту в розмірі 63 тис. Т в Компаніяколаївському порту.

Виробництво сільгосппродукції зосереджено в центральних і західних регіонах України. Основні культури: кукурудза, соя, пшениця і соняшник. Зернові – близько 60% в структурі посівних площ, решта відведена під олійні та кормові культури.

У 2019 г. «Кернел» планує посіяти: кукурудзи – 235 тис. Га (45%), соняшнику – 142 тис. Га (27,3%), озимої пшениці – 101 тис. Га (19%), сої – 25 тис. га (5%), озикомпаніяй ріпак – 10 тис. га (2%).[34]

«Кернел» – один з найбільших експортерів зернових з Чорноморського регіону. У 2016/17 маркетинговому році (МР) компанія експортувала 0,35 млн т ячменю, 1,53 млн т пшениці, 2,19 млн т кукурудзи.

«Кернел» через форвардні контракти продає близько 50% власного врожаю, виробленого Агробізнес компанії.

Transithub. «Кернел» запустила першу в Україні онлайн-платформу для спільного здійснення залізничних перевезень Transithub. Мета створення Transithub – в режимі онлайн інформувати учасників ринку щодо логістики перевезень «Кернел» з метою формування спільних маршрутів. Уже в січні компанія сформувала перший ступінчастий маршрут для спільної перевезення зерна на базі онлайн-платформкомпанія.

У 2018 ФР компанія експортувала 4,65 млн т зерна (–8% до 2017 ФР), а в І півріччі 2019 ФР – 3,13 млн т (+ 66,4%).

У планах компанії до кінця 2019 МГ подвоїти обсяги експорту продукції і поставити 8 млн т.

В 2019 ФГ компанія продала 10,4 млн т зерна (+2,2 рази). Перевалка через експортні термінали склала 6 млн т (–1%).[34]

«Кернел» — в компанії працюють 14 тис. осіб. Компанія дає співробітникам можливість освоювати суміжні спеціальності або області. Впроваджені проекти «Універсальний інженер» і «Універсальний механізатор», де фахівці можуть розширити свою область спеціалізації. Також діє програма «Внутрішній Кернел Шанс» для співробітників компанії. Вона створена для розвитку ініціативних фахівців, які готові розвиватися і рухатися по кар'єрних сходах. Для студентів без досвіду в компанії, з 2011 року діє освітній проект «Кернел Шанс». Він включає оплачуване стажування, навчання та практику на провідних підприємствах з перспективою постійного працевлаштування.

Логістика зернових знаходиться під повним контролем компанії завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководних портів на узбережжі Чорного моря. Див. рис. 2.3.

«Кернел» володіє найбільшою приватною мережею елеваторів в Україні загальною потужністю одноразового зберігання в більш ніж 2,84 млн т зернових. У 2017 році компанія розширювала свої елеваторні потужності. Обсяги одноразового зберігання «Кернел» збільшилися на 370 тис. Т за рахунок придбання активів компаній «Українські Аграрні Інвестиції» і «Агро Інвест Україна».

Також «Кернел» будує два нових елеватора в Сумській і Чернігівській областях, з потужністю приймання до 8 тис т / добу, зберігання – 130–160 тис. Т. Ці елеватори компанія введе в експлуатацію в 2019/20 МР.

«Кернел» до кінця 2018/19 МР планує збільшити елеваторні потужності на 245 тис. Т, а восени – відкрити новий портовий термінал.

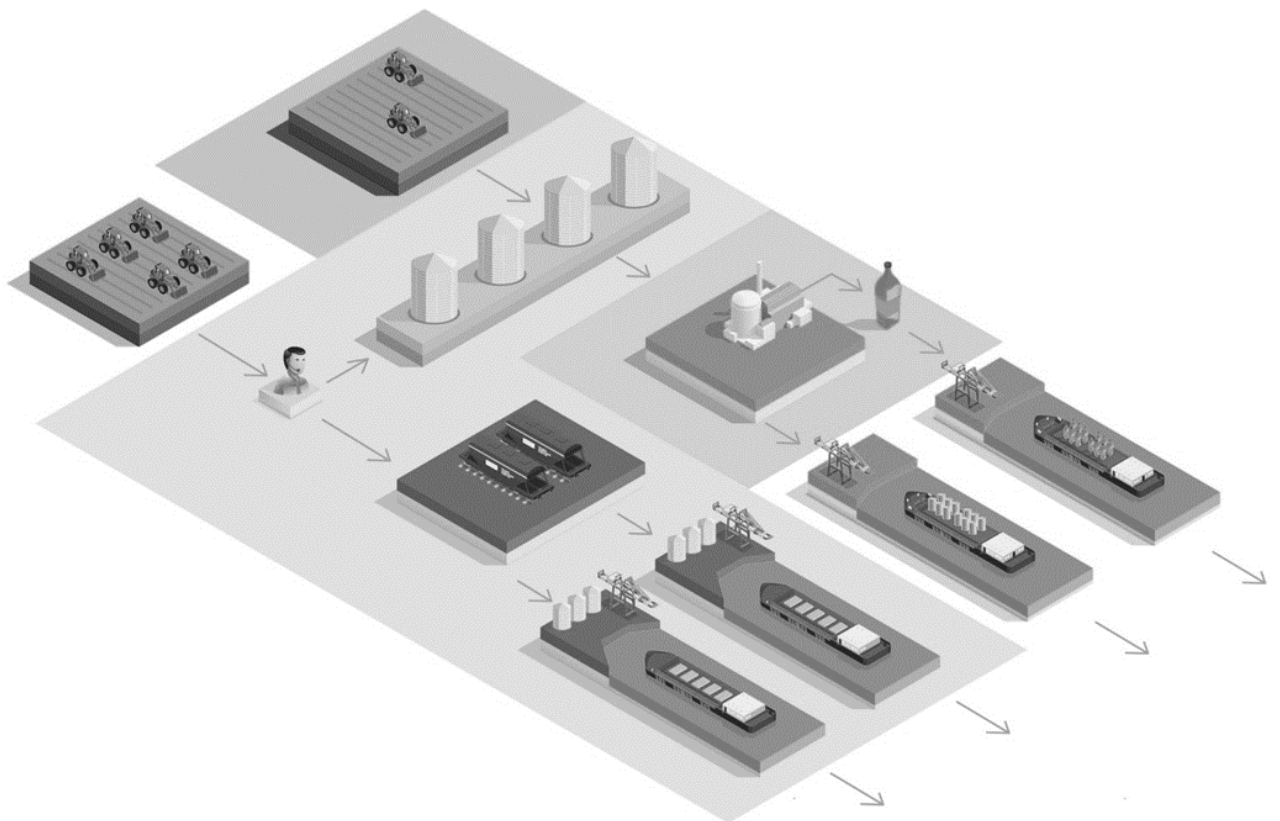


Рис 2.3 Бізнес–модель Кернел Груп[34]

Термінали «Трансбалктермінал» і «Тамань» приймають судна класу і розмірів Panamax, завантаженням більше 50 тис. Т зерна. Це забезпечує перевагу за вартістю перевезень в порівнянні з судакомпанія дедвейтом близько 5 тис. Т, які приймаються мілководникакомпанія терміналакомпанія Азовського моря.

У 2017 г. «Кернел» модернізував «Трансбалктермінал» і два елеватори в Чернігівській області. «Кернел» планує запустити першу чергу нового терміналу Чорноморського морського порту і очікується вихід на обсяг перевалки 4 млн т.

Група «ВТБ» в 2019 р веде переговори про викуп 50% «Зернового терміналу Тамань» у компанії «Кернел». Зараз частка «Кернел» в зерновому терміналі в Тамані заморожена. Група «ВТБ» отримала схвалення уряду на викуп частки компанії. Андрій Веревський підтвердив наміри продати частку в терміналі.

«Кернел» впроваджує новий формат вантажних залізничних перевезень – «ниткою графіку» – з метою прогнозування і забезпечення пунктуальності перевезень, в першу чергу в сезон. Для старту проекту було запропоновано охопити шість маршрутних елеваторів і портовий термінал «Трансбалктермінал». В даний час компанії вдалося реалізувати вже три таких напрямки: Старокостянтинів–2, Балин (Хмельницька область) і Лазірки (Полтавська область).

Тваринництво. Поголів'я в 15 тис. Зосереджено на 18 фермах. «Кернел» входить в трійку лідерів за кількістю поголів'я і по валу молока в країні. Тваринництво в «Кернел» з'явилося в 2012 р та є прибутковим.

З метою розвитку потенціалу України як ключового постачальника сільськогосподарської продукції на світовий ринок в частині вирощування стратегічних експортних культур з обсягом виробництва понад 100 млн тонн Кернел реалізує довгострокову програму Open Agribusiness для сприяння зростанню економіки і формування сприятливого інвестиційного клімату в українському агробізнесі, змінюючи його філософію і впроваджуючи культуру партнерства між його учасниками.[35]

Маючи високий рівень експертизи в питаннях вирощування зернових і олійних культур, компанія готова ділитися своїми знаннями та досвідом з ринком і своїми Партнерами – виробниками сільськогосподарської продукції. Компанія стимулюватиме розвиток українського агробізнесу, сприяючи стійкості аграріїв шляхом стабільності їхнього земельного банку, росту урожайності і прибутковості з кожного гектара, фінансування оборотного капіталу та доступу до інноваційних знань, експертизи і сервісів.

Зберігання та перевалка зерна здійснюється через елеватори в портових терміналах. Виробничі активи включають портові термінали:

Трансбалктерминал (ТБТ)

Заснований в 1996 році, з 2008 року – став частиною «Кернел». У 2015 році «ТБТ» отримав своє друге «народження» після технічної модернізації. Трансбалктерминал оперує причалами №16, 17 морського порту «Чорноморськ». Довжина кожного причалу – 200 м, глибини біля причальної стінки – 11,5 м. [36]

Причали дозволяють вантажити судна водотоннажністю до 80 тис. Т. На даний момент термінал гарантовано може приймати флот до 38 метрів шириною.

Перевантажувальний комплекс здатний вмістити 190 тис. Т зерна. Комплекс розміщений поруч зі станцією Чорноморськ–Порт, має чотири станції розвантаження вагонів, дві судо–навантажувальні машини.

«Трансбалктерминал» в 2018 р перевалив 4,1 млн т вантажів і встановив свій історичний рекорд по вантажообігу. У 2019 термінал перевалив 5,122 млн т зерна.

Даний обсяг на 24,7%, (на 1,01 млн т) більше, ніж в 2018 році і є рекордним для підприємства. [36]

З 2018 року на терміналі проводиться навантаження суден класу «over-panamax» – можливість приймати і ефективно обробляти судна такого класу є одним з конкурентних переваг «Трансбалктермінала».

Кернел – єдина в Україні аграрна компанія, яка забезпечує цілий ряд експертиз і лабораторних досліджень продукції власними силами. На Трансбалктерміналі самостійно проводиться фумігація, що дозволяє виключити з ланцюга «поле – елеватор – фумігація – порт» зовнішні компанії, які надають послуги по знезараженню. Знезараження на терміналі здійснюється відповідно до стандартів GAFTA.

«Трансгрейнтерминал»

З 2018 року компанія веде будівництво на 14–15-му причалах порту «Чорноморськ» другого зернового терміналу, річною потужністю 4 млн т зерна. Введення терміналу в експлуатацію має відбутися в січні 2020 року. [36]

У 2019 введена в експлуатацію перша черга нового зернового терміналу.

У складі «Трансгрейнтермінала» – склад підлогового зберігання зерна місткістю 140 тис. Т з двома підземними і однієї верхньої галереєю, металеві силоси для зберігання зерна, приймальний пристрій зерна з залізничного транспорту, комплекс галерей, залізничні колії і ваги, естакада. [36]

У 2020 році на «Трансгрейнтерміналі» встановлюють шість потужних автомобілерозвантажувачів.

На сьогоднішній день компанія оперує найбільшою приватною мережею лінійних елеваторів в Україні, яка налічує 34 підприємства із загальною потужністю одноразового зберігання 2,5 млн т зерна. Це високопродуктивні та ефективні елеватори, які можуть завантажувати маршрутні поїзди (54 вантажних вагони) протягом дня.

Маслоекстракційний заводи: 7 в Україні і 3 в Росії зі своїми елеваторами. Серед них – Бандурський елеватор (Бандурський МЕЗ), Кропивницький маслоекстракційний завод (раніше – «Кіровоградолія»), Полтавський маслоекстракційний завод (ПрАТ «ПМЕЗ–Кернел Груп»), Придніпровський маслоекстракційний завод (ТОВ «Придніпровський ОЕЗ»), Вовчанський олійноекстракційний завод (ПрАТ «Вовчанський МЕЗ»), Українська чорноморська індустрія (ТОВ «УЧІ»), Приколотнянський олійноекстракційний завод (ТОВ «Приколотнянський ОЕЗ»). [36]

Будується в Хмельницькій області Старокостянтинівський МЕЗ буде здійснювати замкнутий цикл виробництва соняшникової олії: від приймання олійних культур до відвантаження бутильованої олії. Також на території заводу побудують елеватори на 180 тис. т. зернових. МЕЗ планують запустити в 2020 р

Аналіз показників якісного стану підприємства та показників фондоозброєння представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників якісного стану і руху основних засобів підприємства

Розрахункові показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення (+,-)	Звітний період у % до попереднього року
Фондовіддача тис. грн.:				
Основних виробничих засобів	3,043	3,689	+0,646	121,2
Активної частини	9,074	10,925	1,851	120,4
Фондомісткість тис. грн:				

Продовження таблиці 2.2

основних виробничих засобів	0,328	0,271	–0,057	82,6
активної частини	0,110	0,092	–0,018	83,6
Рентабельність, %:				
Основних виробничих засобів	10,87	10,77	–0,10	–
Активної частини	32,40	31,89	–0,51	–
Амортизаціємiсткiсть продукції,	0,019	0,017	–0,502	89,5
Фондоозброєність тис. грн.	31679,0	37624,0	+5945,0	118,8
Технічна озброєність, тис. грн	10625,0	12706,0	+2081,0	119,6
Виробіток продукції на одного працівника, грн	96409,0	138812,0	+42403,0	140,0

Розраховано за даними додатків А, Б, В.

Аналіз показників якісного стану і руху основних засобів підприємства, дозволяє зробити наступні висновки. Рентабельність активів усіх основних фондів зросла на 21,2%, активної частини – на 20,4%.

Останнє пояснюється тим, що активна частина основних фондів зросла трохи більше загальної суми основних фондів. Відповідно до зростання ефективності використання капіталу, фондомісткість зменшилась.

Рентабельність основних фондів в цілому по всій масі основних фондів та активної частини у звітному періоді зменшилася порівняно з попередньою. Це пов'язано з більш високими темпами зростання основних фондів порівняно з прибутком. Зменшення амортизаційних можливостей продукції у звітному періоді порівняно з попереднім слід розглядати як досягнення підприємства, і це сталося в результаті збільшення рентабельності активів.

Досить високі темпи зростання рентабельності активів, достатність капіталу, зменшення амортизаційних можливостей продукції свідчать про сприятливі тенденції у використанні основних фондів. Однак як істотний недолік у діяльності підприємства слід зазначити зниження рентабельності основних фондів.

Кернел за 9 місяців 2017 ФР збільшив дохід на \$ 52,63 млн до \$ 1,66 млрд. Чистий прибуток знизився до \$ 194,7 млн EBITDA зменшилася на 18,8% до \$ 80,8 млн, що відображає зниження обсягів продажів і посилення конкуренції в ключових компаніях », – наголошується в звіті. У III кв. 2017 ФР EBITDA зернового сегменту знизився на 75% і склав \$ 5,3 млн проти \$ 21,3 млн у попередньому році. При цьому збільшився дохід від експорту зернових на 5%, до \$ 268 млн. [34]

Ринкова капіталізація агрохолдингу з початку 2017 р, за станом на 18 травня 2017 р збільшилася на 4,2% і склала \$ 1,42 млрд. «Кернел» – один з найбільших одержувачів відшкодування ПДВ в країні. У червні 2017 року компанія інвестувала \$ 155 млн в розширення земельного банку на 190 тис. Га. [34]

У 2018 ФР чистий прибуток компанії склав \$ 52,1 млн (–71,4% до 2017 ФР), виручка – \$ 2,4 млрд (+ 10,8%), EBITDA – \$ 222,5 млн (–30,3%). «Кернел–Трейд» («Кернел») в 2018 р отримав 6,7 млрд грн відшкодування ПДВ. [34]

Кернел Груп забезпечив солідні фінансові результати за рік, що закінчився 30 червня 2019 року. EBITDA групи збільшилася на 55% у річному обчисленні до 346 мільйонів доларів США у 2019 фінансовому році завдяки надійній роботі фермерського бізнесу та відновленню в сегменті переробки олійних культур

Сільськогосподарський сегмент визначав результати діяльності компанії цього року, зафіксувавши найвищий показник EBITDA у 182 мільйони доларів США, що вдвічі більше порівняно з попереднім роком, і становив 53% від загального EBITDA компанії у 2019 фінансовому році.

Сприятливі погодні умови в Україні, швидка та успішна інтеграція набутого земельного ділянки сільськогосподарських угідь, а також ефективне хеджування врожаю визначили видатні результати. Відповідно до вказівок,

сегмент переробки олійних культур EBITDA відновився у 2019 фінансовому році, додавши 42% р / р до 109 млн. Дол. США. [34]

Рентабельність у бізнесі покращилась до 67 доларів США EBITDA за тону проданої олії, за підтримки сильного врожаю насіння соняшнику в Україні, хоча надзвичайно низькі ціни на соняшникову олію забороняли подальше поліпшення. Фінансовий результат сегменту інфраструктури та торгівлі зріс у 5-му кварталі 2019 року на 5% порівняно з аналогічним періодом минулого року, показник EBITDA становив 106 мільйонів доларів США.

Хороші показники діяльності з експорту зерна та доповнення залізничних вантажів були розмиті негативними показниками роботи Avere[37] та незначним скороченням націнки в інфраструктурному бізнесі.

Нерозподілені корпоративні витрати зросли на 17% у річному обчисленні до 51 млн. Доларів США у 2019 фінансовому році завдяки загальному зростанню адміністративних витрат та впровадженню МСФЗ 9 та відповідному визнанню резерву на збитки за дебіторською заборгованістю.

Кредитне плече компанії зменшилось до 2,0х чистого боргу до EBITDA, а коефіцієнт покриття EBITDA до відсотків покращився до 4,2х. Чистий прибуток, що припадає на акціонерів Кернел Груп, у 2019 фінансовому році зріс у 3,6 раза порівняно з аналогічним періодом минулого року до 189 млн. Доларів США. Отже, Рада директорів Кернел Холдинг рекомендує [34]

Загальним зборам акціонерів розподілити акціонерам 20,5 млн. Доларів США як дивіденд, не змінившись порівняно з попереднім роком та привівши до 11% коефіцієнта виплати дивідендів.

«Кернел» (KER, Варшавська фондова біржа) – плюс 73,19%. Вартість акції на 09.10.2014 – 28,87 польських злотих, вартість акції на 10.05.2019 – 50 злотих, ринкова капіталізація на 10.05.2019 – 4,1 млрд польських злотих, зростання за 5 років – 73,19%.[38] Див. рис. 2.4

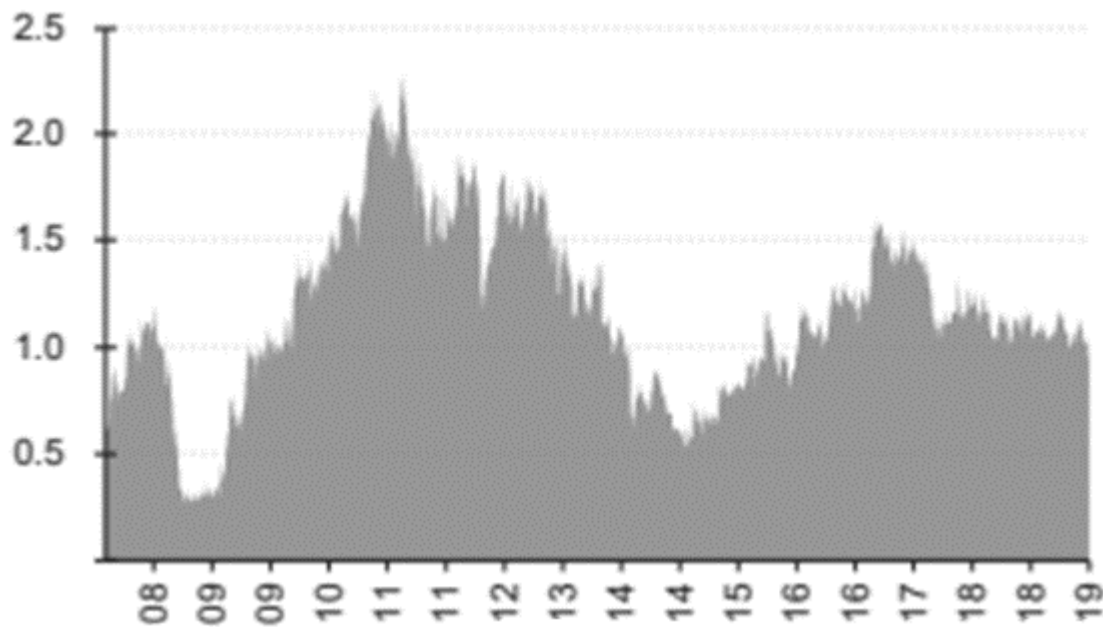


Рис 2.4 Капіталізація Кернел Груп по роках[34]

Основні моменти звіту про прибутки та збитки. Компанія принесла рекордний дохід за всю історію концерну, досягши 3992 мільйонів доларів США у 2019 фінансовому році, що на 66% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Результатом є в основному рекордний обсяг експорту зерна з України (ріст на 58% у річному обчисленні), зумовлений сильним внутрішнім врожаєм зерна та найвищими закупками зерна у третіх партійних фермерів в Україні, а також фізичними торговими операціями з Avere. На додаток до цього, компанія поставляла значні продажі соняшникової олії, мінімізуючи перенос.[34]

Група визнала прибуток у розмірі 9 мільйонів доларів США від чистої зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції у 2019 фінансовому році порівняно з 19 мільйонами доларів США рік тому. Цей компонент включав прибуток від переоцінки врожаю на полях до справедливої вартості за мінусом витрат на продаж станом на 30 червня 2019 року та витрат на відповідний прибуток, заброньований роком раніше, а також прибуток від зміни справедливої вартості худоби.

Вартість продажу зросла на 62% до 3 654 млн. Дол. США у 2019 фінансовому році, відповідно до зростання доходів і відображаючи більші обсяги закупівель зерна та більші витрати, понесені фермерським бізнесом в результаті інтенсифікації рослинництва на земельному банку, доданому до операції в 2017 році, а також подвоєні витрати на доставку та обробку, що відображають зростаючі обсяги продажу на основі CIF. Отже, валовий прибуток за цей період зріс більше ніж удвічі, досяг найвищого в історії ядра 348 мільйонів доларів США. [34]

Інші операційні доходи склали 28 мільйонів доларів США у 2019 фінансовому році, порівняно з 59 мільйонами доларів у 2018 фінансовому році, головним чином через збитки у 14 мільйонів доларів США від операцій із товарними ф'ючерсами у 2019 фінансовому році, порівняно з 32 мільйонами доларів США за рік. тому. Детальну структуру інших операційних доходів див. У примітці 27 фінансової звітності на сторінці 115.

Загальні та адміністративні витрати зросли на 33% у річному обчисленні до 107 мільйонів доларів США у 2019 фінансовому році. Зростання було зумовлене головним чином збільшенням витрат на оплату праці, витратами на безнадійну заборгованість (здебільшого за рахунок резервів, визнаних згідно із застосуванням стандарту МСФЗ 9), та підвищенням аудиторських, юридичних та інших професійних зборів, понесених за цей період.

В результаті вищезгаданих факторів та врахування також низької бази порівняння, операційний прибуток у 2019 фінансовому році подвоївся порівняно з попереднім роком, досягнувши 269 мільйонів доларів США. EBITDA компанії склала 346 млн. Доларів США, що на 55% більше, ніж у попередньому році. [34]

Розглянемо наявний оборотний капітал компанії та її боргову позицію в динаміці. (див. рис. 2.5.)

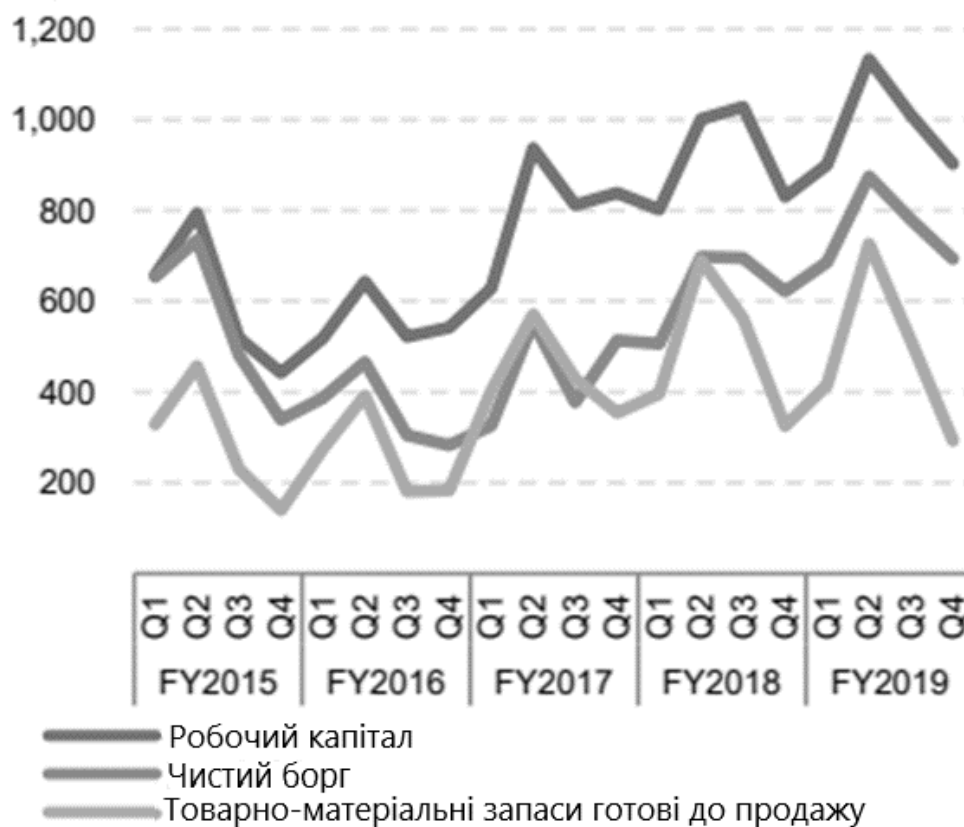


Рис 2.5 Оборотний капітал та боргова позиція Млн. доларів США[34]

Фінансові витрати у 2019 фінансовому році склали 17 мільйонів доларів США, склавши 82 мільйони доларів США. Зростання в основному зумовлене більш інтенсивним використанням оборотних коштів протягом сезону, враховуючи розширені масштаби бізнесу (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Звіт про прибутки та збитки

Показники млн. дол. США	Фінансовий рік 2018	Фінансовий рік 2019	Дельта
Дохід	2,403	3,992	66%
Загальний прибуток	160	348	220%
Прибуток від основної діяльності	140	269	93%
Прибуток до оподаткування	50	190	380%
Прибуток за період	56	179	320%
EBITDA	223	346	55%

Джерело: [34]

Протягом звітнього періоду компанія визнала чистий прибуток в іноземній валюті в розмірі 13 млн. Доларів США порівняно з 5 млн. Доларів США рік тому. Ця стаття є переважно негрошовою вигодою, визнаною після переоцінки залишків усередині групи, деномінованих в українських гривнях. Усі дочірні компанії Групи використовують долар США як свою функціональну валюту, за винятком сільського господарства, експортних терміналів та служб силосу, які використовують українську гривню та російський рубль. Як звичайний бізнес, дочірнім компаніям Групи може знадобитися внутрішньо фірмове боргове фінансування, яке при переоцінці спричиняє або валютні прибутки, або збитки на одному з підприємств Групи, якщо позикодавець та позичальник мали різні функціональні валюти.

Інші витрати склали 8 мільйонів доларів США у 2019 фінансовому році, головним чином, відображаючи збитки від переоцінки основних засобів.

Витрати на податок на прибуток підприємств склали 12 мільйонів доларів США у 2019 фінансовому році порівняно з 6 мільйонами доларів США, визнаними рік тому.

Як результат, чистий прибуток у 2019 фінансовому році забезпечив значний ріст у 3,2 рази порівняно з аналогічним періодом минулого року, досягнувши 179 мільйонів доларів США. Чистий прибуток, що припадає на акціонерів Кернел Груп., склав 189 млн. Доларів США порівняно з 52 млн. Доларів США у 2018 фінансовому році. Дотримуючись дивідендної політики, у квітні 2019 року Компанія виплатила дивіденди в розмірі 0,25 доларів США за акцію на загальну суму 20,5 мільйона доларів США за 2018 рік.[34]

Беручи до уваги результати діяльності компанії у 2019 фінансовому році, Рада директорів рекомендує загальним зборам акціонерів затвердити дивіденд у розмірі 0,25 доларів США за акцію, який буде виплачена протягом фінансового року, що закінчується 30 червня 2020 року.

Основні моменти руху грошових потоків. Подібно до покращення EBITDA компанії, операційний прибуток до зміни оборотного капіталу додав 185 млн. Доларів США до результату минулого року, загальний обсяг якого склав 368 млн. Доларів США у 2019 фінансовому році. Зміни в оборотних коштах призвели до відтоку готівки в 94 млн. Доларів США (зумовленого зростанням дебіторської заборгованості за рахунок операцій Avere), що разом із сплаченими фінансовими витратами в 76 млн. Доларів США, отриманими відсотками у розмірі 4 млн. Доларів США та доходом у розмірі 3 млн. Доларів США сплачений податок призвів до 199 млн. дол. США чистих готівкових коштів, отриманих від операційної діяльності.

Чиста готівка, використана в інвестиційній діяльності, досягла 241 млн. Дол. США, головним чином завдяки інвестиціям у розширення: придбання PP&E на 167 млн. Дол. США як виконання програми CapEx згідно Стратегії 2021 та платіж у розмірі 56 млн. Дол. США на придбання РТК–Україна (з додаткові 8 мільйонів доларів США, які мають бути сплачені у 2020 ФГ). [34]

Компанія також виплатила дивіденди у розмірі 20,5 млн. Доларів США у 2019 фінансовому році, розподіливши 39% прибутку, що припадає на акціонерів Кернел Груп за 2018 фінансовий рік. Для фінансування розриву між операційними та інвестиційними грошовими потоками компанія залучила 61 мільйон доларів нового боргу (переважно довгострокові кошти) та зменшила залишок грошових коштів Групи.

Чистий борг станом на 30 червня 2019 року збільшився на 11% до 694 млн. Доларів США завдяки довгостроковому збільшенню боргу для фінансування програми CapEx. 42% чистого боргу на 30 червня 2019 року було покрито легкотоварними запасами 1 (RMI), які були попередньо продані або могли бути легко перетворені в готівку, яка за своєю природою є товаром. Станом на 30 червня 2019 р. RMI становила 82% всіх запасів. [39] (див. табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Позиції ліквідності та кредитні показники Млн. Дол. США, крім коефіцієнтів

Показник	2018	2019	Дельта
Короткострокова процентна заборгованість	245.5	202.9	(17%)
Довгостроковий борг під процент	2.8	63.7	2260%
Зобов'язання за фінансовою орендою	10.9	7.7	(30%)
Єврооблігації	494.8	496.1	0.3%
Боргові зобов'язання	754.1	770.3	2.2%
Грошові кошти та їх еквіваленти	132.0	76.8	(42%)
Чистий борг	622.1	693.5	11.5%
Високоліквідні товарно–матеріальні запаси	325.2	293.4	(10%)
Скоригована чиста заборгованість	296.9	400.1	35%
Власний капітал	1170.7	1350.8	15%
Чистий борг / EBITDA	2.8x	2.0x	(0.8x)
Скоригована чиста заборгованість / EBITDA	1.3x	1.2x	(0.2x)
EBITDA / Відсотки	3.4x	4.2x	0.8x

Джерело: [34]

Внаслідок зменшення RMI скоригована чиста заборгованість зросла на 35% у річному обчисленні до 400 млн. Доларів США на кінець 2019 фінансового року. Виходячи з відновлення EBITDA, ключові показники левериджу для 2019 фінансового року покращились: чистий борг до EBITDA, виміряний 30 червня 2019 року, зменшився до 2,0x порівняно з 2,8x, виміряним рік тому, скоригований чистий борг до EBITDA покращився до 1,2x проти 1,3 x перевірено в кінці червня 2018 року, і коефіцієнт покриття EBITDA до процентів збільшився до 4,2x порівняно з 3,4x у 2018 фінансовому році.

2.2. Оцінка інвестиційно–інноваційної діяльності Кернел Груп

Агрохолдинг "Кернел Груп" став першим з українських компаній, що відправили в протягом маркетингового року на експорт 8 млн тонн зернових. [40]"Кернел Груп" першим серед агрохолдингів України експортував 8 млн тон зернових культур. Це абсолютний рекорд для компанії і історичний рекорд України. Тепер частка "Кернел Груп" в загальному експорті зернових з України

становить 13,3%. Кернел Груп став оператором з найбільшими обсягами перевалки зерна в портах України в 2019/2020 маркетинговому році.

У Західному кластері врожайність кукурудзи досягла 10,9 т з 1 га в заліку. У кластерах «Дружба–Нова», Центральний і Придніпровський врожайність кукурудзи становила 10–10,2 т / га. Урожайність соняшнику в Західному кластері була 3,5 т / га, в «Дружба–Нова» – 3,3 т / га, в Придніпровському – 3,2 т / га. Крім того, в Західному кластері компанія отримали максимальну врожайність сої – 3,6 т / га.

Сумарні інвестиції Кернел Груп в інновації становлять 2 700 000 доларів США в рік, що є рекордною сумою серед усіх Агро холдингів в Україні. У 2019 м Кернел Груп отримав \$ 56 млн кредиту від ЄБРР та Фонду чистих технологій на будівництво ТЕЦ на соняшниковому лущинні на своїх олійноекстракційних заводах.[41]

Всі підрозділи компанії націлені на підвищення їх ефективності. У 3 кварталі 2020 року Балинський елеватор (Хмельницька обл.) перевалив 500 тис. тон зернових. «Трансбалктермінал» в 2018 році перевалив рекордні 4,2 млн т вантажів.

Цього року Кернел Груп вийшов на перше місце в Україні по трейдингу зернових і став найбільшим експортером. Компанія давно займала перше місце з експорту соняшnikової олії і шроту. А в цьому сезоні компанія стала ще й найбільшим експортером зернових.

Також в минулому році Кернел Груп стали першою компанією, яка відправила з України Рапатах шроту в Китай. Рапатах – це судно, яке бере на борт більше 50 тис. тон вантажу. Щоб відправити такий обсяг, компанія отримала відповідні сертифікати. Таким чином компанія відкрила торговий шлях українського шроту до Китаю.

Завдання Кернел Груп– діяти так, щоб будучи важливим елементом великої екосистеми, в яку включені співробітники, партнери, інвестори, пайовики, Кернел Груп були драйвером, який рухає всю цю систему вперед.

Питання ефективності є ключовим в політиці компанії, якої б сфери діяльності це не стосувалося. Компанія прагне, щоб кожне поле давало кращий урожай, щоб кожна одиниця техніки була максимально продуктивною. Це стосується і інших процесів: робота на елеваторі з приймання та відвантаження зерна, робота з постачальниками, партнерами, фермерами, робота з логістикою і т.д.

Кернел Груп були першими в точній землеробстві, диференційованому внесення добрив і насіння і т.д. Компанія перша запустила роботу агрохімлабораторії. Також компанія впроваджує ІТ–продукти: програму обліку зерна, «Мобільний агроном», облікову систему Книга нарядів онлайн, спеціальний додаток для служби безпеки. Зараз запускається оновлений додаток для агрономів МАГ «Скаутинг».

Кернел Груп фінансує стартап під назвою CraftScanner, який розробляє модуль для автоматичного регулювання глибини обробітку ґрунту. Він співпрацює з кількома українськими проектами AgriTech, включаючи Pixel Solutions, Kray Technology, AeroDrone та Matrix UAV, а також з такими іноземними проектами, як Gamaya та Geoprospectors. Кернел Груп також працює над власними рішеннями у галузі штучного інтелекту та великих даних. Разом із львівською ІТ–компанією ELEKS Кернел Груп розробляє проект #DigitalAgriBusiness, який, як стверджується, є першою в світі комплексною інтелектуальною системою управління сільськогосподарським виробництвом.[42]

Digital Agribusiness (DAB) – інноваційна екосистема. Компанія вже починає впроваджувати цей продукт на місцях. Він допоможе зробити якісний

крок для розвитку компанії в майбутньому. Адже сьогодні світ стрімко змінюється. Всі взаємодії в компаніях переходить в Big Data.(див. рис. 2.5.)



Рис 2.5 Функції інноваційної системи DigitalAgriBusiness[43]

Перед командою стояла купа паперових носіїв та неавтоматизований облік товарів і матеріалів. Вимоги бізнесу до майбутньої системи DAB Кернел Груп з самого початку були у вигляді єдиного файлу Excel.

Деякий час керівництво Кернел Груп шукало готове рішення, яке дозволило б керувати, контролювати та планувати всі робочі процеси агрохолдингу. Але для компанії не було такого розміру готової продукції. Для його розробки було вирішено залучити зовнішніх партнерів. І одночасно – призначити чітке технічне завдання та провести тендер.

У тендері взяли участь українські та міжнародні компанії. Але були труднощі, оскільки на ринку не було компаній, які вже реалізовували б такі

великі проекти для великих агрохолдингів. Тому вся логіка бізнесу залишалася за Кернел Груп.

При проведенні тендеру основним ризиком для Кернел Груп як компанії–замовника була неможливість оцінити правильність пропозиції на 100%. Важко було оцінити вартість продукту в межах вимог. Тендер не містив детальної специфікації, а вимоги до вищого рівня з багатьма невідомими, оскільки в іншому випадку потрібно було б підготувати додаткову аналітику. За цей час проект просто застаріє.

Переможцем тендеру на розробку стала львівська ІТ–компанія ELEKS. Сьогодні у Кернел Груп є внутрішня ІТ–команда, яка вдосконалює існуючі рішення. #DigitalAgriBusiness коштував Кернел Груп кілька мільйонів доларів, а початковий загальносистемний бюджет покривав лише перший модуль планування.[43]

#DigitalAgriBusiness (DAB) – комплексна система управління агровиробництвом класу FMIS (Farm management information systems), розділена на 4 модулі – планування, операційне управління, моніторинг і мобільні додатки. Завдання системи – використовуючи алгоритми, зібрані й оцифровані дані, аналізувати максимально можливу кількість чинників, які впливають на врожайність та прибуток компанії, і надавати рекомендації для прийняття раціональних рішень.

Модуль планування – перший з системи DAB, що був впроваджений у бізнес–процеси Кернел Груп. Використовуючи алгоритми і правила, за допомогою паспорта поля та довідників, модуль дозволяє приймати більш точні рішення. Наприклад, повідомляти агроному, що оскільки на поле 3 роки була кукурудза, йому варто вибирати гібрид з високою стійкістю до монокультури. Або якщо агроном запланує посів сої на полі, де агрохімічне обстеження виявило кислі ґрунти, алгоритми DAB підкажуть йому, що на цей фактор потрібно звернути увагу. Якщо ж агроном ігнорує рекомендації системи,

менеджмент компанії отримує звіт про те, яке рішення і з яким рівнем ризику прийняв фахівець.

Крім цього, модуль планування може розраховувати норми внесення добрив за NPK, планувати ґрунтообробіток в залежності від наявності або відсутності ущільнень ґрунту, робити підказки щодо шкідливих об'єктів на полях для нестандартних систем захисту, підказувати правильну сівозміну, використовуючи історичні дані.

Першим етапом створення модуля було заповнення каталогів. Насправді це база даних історичних даних, зібраних протягом року, яка об'єднує близько 270 груп даних, кожна з яких – від 3 до 7 показників. Вся критична кількість інформації для модуля була "витягнута" з електронних таблиць Excel або введена вручну, оскільки накопиченої в ІС інформації недостатньо для якісного контенту.

Кернел Груп має план обстеження довірених йому полів. Система заповнює календар опитування агронома – яке поле та на якій фенофазі агроном повинен відвідати. Для кожної фенофази та сільськогосподарських культур існує адаптивний контрольний список – агроном проводить опитування з використанням стандартизованих критеріїв. Після інтеграції результати та історія опитувань зберігатимуться в паспорті кожного поля через аналітичний портал. За його допомогою головний агроном або фахівець на рівні кластера зможе проаналізувати ризики, які рішення та для яких галузей у технології слід застосовувати.

Архітектура системи базується на продуктах з відкритим кодом(див. рис. 2.6.), ядром яких є технологія WSO2. Надано технічні нюанси інтеграції із внутрішніми та зовнішніми джерелами даних. Наприклад, Кернел Груп має власну мережу метеостанцій, яка є постачальником даних для системи. Існує лабораторія, з якої інформація оновлюється.

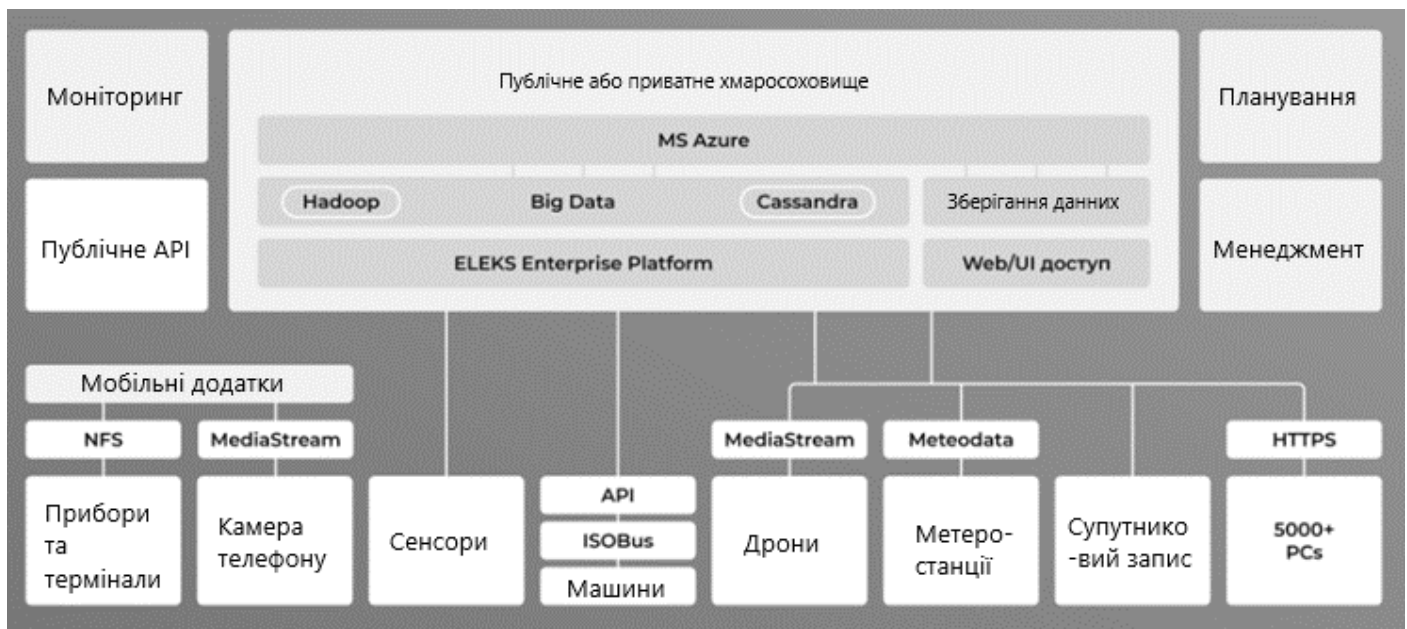


Рис 2.6. Архітектурний концепт екосистеми DigitalAgriBusiness[43]

Збирається інформація про сучасний рівень техніки та дані про обладнання для точного землеробства. Є багато зовнішніх служб. З деякими з них система вже працює в рамках планування. Кернел Груп використовує рішення від Wialon для GPS-моніторингу транспорту. Протягом сезону спостерігається понад 10 000 одиниць обладнання. Але завдяки введенню модуля моніторингу транспорту #DigitalAgriBusiness компанія планує відмовитись від партнерської системи.

Агрохолдинг розробляє систему не тільки для себе. У майбутньому #DigitalAgriBusiness стане доступним як комерційне рішення. Зараз компанія працює над нюансами виведення системи на ринок. Кернел бачить можливість продажу модуля планування з польовим паспортом і (MAG-скаутинг, який використовується для моніторингу. Система буде додатково розвиватися в контексті роботи з польовими робочими групами в мобільному додатку. Вона охоплюватиме всі сільськогосподарські Тому Кернел Груп зможе запропонувати замовнику комплексне рішення, засноване на власному досвіді. Перший випуск комерційної версії запланований до випуску до кінця 2019 року.

Ціна в процесі внутрішнього обговорення, як така товар ще не представлений на ринку.

Сьогодні на 1 тис. га. в компанії працює 10 співробітників. Компанія планує цей показник скоротити до 7 осіб. Прикладом для таких планів послужили США, де на такій площі працює по 4 людини.

Для мехзагону дуже важливо розуміти свої цілі, завдання і знати всю інформацію, яка потрібна для того, щоб приймати правильні рішення. Зокрема, всю інформацію про кожного поле: його історію, склад ґрунту, врожайність культур, прибутковість з 1 га і т.д. ІТ–система вже сьогодні система дозволяє приймати необхідні рішення. Кожен керівник мехзагону повинен аналізувати весь обсяг інформації для того, щоб приймати правильні рішення і потім мати можливість правильно дотримуватися технологію.[18]

Існують три основні функції ІТ–технологій для будь–якого підприємства. Перша – це підтримка бізнесу, тобто забезпечення безперервності роботи офісу, активів, співробітників. Друга – розвиток як з точки зору збільшення активів, зростання продажів і кількості клієнтів, так і з точки зору якості обслуговування або підвищення ефективності бізнес–процесів. Крім того, ІТ грає важливу роль при створенні нових продуктів і сервісів. А третя – це платформа для інновацій та трансформацій.

Діджитал–історія агробізнесу в "Кернел Груп" починалася з окремих елементів, які об'єднані тепер в єдину інноваційну екосистему сучасного агровиробництва DigitalAgriBusiness. Сьогодні 100% полів покриті якісними RTK–сигналами, які є основою для точного землеробства. 100% полів компанії моніторяться за допомогою супутникових знімків, коптерів, а також ІТ–інструментів, з якими працюють агрономи безпосередньо в полях.

Дані цього моніторингу автоматично зберігаються в базі даних і стають основою для ефективного і своєчасного прийняття рішення і візуалізації за допомогою аналітичного GIS–порталу. Цей ресурс – один з ключових факторів

успіху. У ньому зібрана вся інформація про процеси, що відбуваються в полях. За лічені секунди з будь-якої точки світу можна зайти на кожне поле, побачити всі звіти і аналітику, відео— і фотоматеріали. Це дозволяє максимально якісно і швидко аналізувати процеси, які відбуваються у виробництві.

Ці технології є частиною шостого технологічного укладу в сільськогосподарській галузі, тому наразі саме Кернел Груп реалізує передові технології в агропромисловості та є чи не єдиною компанією України яка спроможна втілювати технологічні розробки шостого технологічного укладу.

Для великих агрохолдингів дуже важливі логістичні процеси. Компанія впроваджує проект, заснований на технології імітаційного моделювання і штучного інтелекту. Це допоможе логістам управляти тим, щоб в порту завжди був потрібний обсяг продукції при мінімальних витратах на перевезення. При цьому система показує баланс між авто— і ж/д перевезеннями, сама прогнозує можливі проблеми в тій чи іншій точці приймання або відвантаження продукції, а також пропонує сценарії вирішення цієї проблеми.

Важливо згадати про автоматизацію процесів на активах компанії: заводах, терміналах і елеваторах. Необхідно використовували цифрові технології для підвищення параметрів приймання, переробки, перевалки, наприклад, щоб підвищити швидкість приймання на елеваторі і полегшити переміщення транспорту по території елеватора. Водій, під'їжджаючи до елеватору, стає в електронну чергу і в потрібний момент отримує повідомлення на телефон або бачить свій номер на табло. Вага продукції у нас визначається автоматично, без участі людини. І найголовніше — ці дані вносяться в систему, тому термінал знає, що автомобіль або склад з певним вантажем вже виїхав. Тобто все ІТ-системи інтегровані між собою і в режимі реального часу обмінюються інформацією.

Проект TransitHub, в рамках якого практично виконується функція "Укрзалізниці". На ринку надання тяги є ряд складнощів, тому компанія

домовилася з іншими учасниками: якщо у нас є вузлова станція, ми можемо зібрати маршрут і вирішити загальну проблему.[44]

Зараз втілюється проект по реалізації інтелектуального управління чергами. При поставці насіння соняшнику на заводи або продукції в порт формуються черги, і важливо, коли у всіх учасників процесу є доступ до інформації про плановані поставки в режимі онлайн.

В компанії також існують системи які дозволяють партнерам компанії працювати більш ефективно, один з них – скорочення витрат партнерів–фермерів і витрат компанії на укладання договорів. Тут флагманом компанії є "Портал фермера" на базі системи електронного документообігу з використанням цифрового підпису. Час укладання договорів скоротилося з тижня до 1–2 днів, а процес став більш прозорим, тому що фермер бачить інформацію на цьому порталі і через нього ж може надавати документи. Також компанія допомагає партнерам–фермерам не тільки технологіями, а й досвідом, яким ділимося в рамках програми Open Agribusiness.[35]

У грудні 2018 року компанія Кернел Груп залучила проектне фінансування від Європейського інвестиційного банку на суму 250 мільйонів доларів США. Кошти будуть використані на будівництво заводу з переробки олійних культур у Західній Україні та когенераційних електростанцій, будівництво внутрішніх сховищ зерна та будівництво терміналу для переробки та зберігання зерна в порту Чорноморськ.

Суми будуть вилучатися траншами залежно від потреб CapEx. Позика погашається через 10 років із пільговим періодом у два роки.

Крім того, у лютому 2019 року компанія підписала угоду з ЄБРР про залучення 8-річної позики на загальну суму до 56 млн. Доларів США для фінансування проектів із зеленої енергетики.

Початок співпраці у довгостроковому фінансуванні з такими авторитетними міжнародними фінансовими установами демонструє прозорість та високі стандарти бізнесу компанії, а також її перевірену бізнес–стратегію.

Оскільки 2020 рік є останнім роком програми CapEx за Стратегією 2021, компанія планує інвестувати 300 мільйонів доларів у проекти розширення та технічного обслуговування, завершивши будівництво експортного терміналу зерна та істотно прогресуючи у проектах зеленої енергетики та нових дробильних установок.

Отже, необхідно проаналізувати інноваційно інвестиційну діяльність підприємства, для цього скористуємося вихідними даними для розрахунку представленими в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Вихідні дані для розрахунку інноваційної активності Кернел Груп за
2017 – 2019 роки**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Інтелектуальна власність, тис. грн.	25,359	30,589	39,847	5,230	9,258
Інші позаоборотні активи, тис. грн.	100,548	125,698	213,658	25,150	87,960
Число зайнятих в НДДКР, люд.	489	598	602	109	4
Середня чисельність працівників, люд.	12,698	12,589	13,397	(109)	808
Вартість дослідно–приборного обладнання, тис. грн.	12,589	13,569	20,548	980	6,979

Продовження таблиці 2.5

Вартість виробничого обладнання, тис. грн.	80,569	98,214	102,659	17,645	4,445
Виручка від інноваційної діяльності, тис. грн.	288,942	298,658	374,163	9,716	75,505
Валовий дохід підприємства	3,568,459	1,406,629	5,345,192	(2,161,830)	3,938,563
Витрати на дослідження та розробки, тис. грн.	150,643	82,158	302,736	(68,485)	220,578

Складено за даними внутрішньої документації компанії

Розрахуємо показники інноваційного розвитку Кернел Груп в динаміці(див. табл. 2.6.)

Таблиця 2.6.

Показники інноваційного розвитку Кернел Груп за 2017–2019 роки

Показник	Рік		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (Кіс)	0.25	0.24	0.19
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (Кпр)	0.04	0.05	0.04
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (Кнв)	0.16	0.14	0.20
Коефіцієнт впровадження нової продукції (Квп)	0.08	0.21	0.07
Коефіцієнт інтенсивності проведення науково– дослідницької діяльності	0.52	0.28	0.81

Складено на основі [45]

Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю – визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності та прав на неї у вигляді патентів на винаходи, промислові зразки, авторські свідоцтва на корисні моделі, програми ЕОМ, товарні знаки і знаки обслуговування, а також інших, аналогічних з

перерахованими правами та активів, необхідних для ефективного інноваційного розвитку.

Динаміка цього показника є від'ємною за останній рік, але це пов'язано з значними збільшенням інших позаоборотніх активів, але оснащення підприємства інтелектуальним капіталом продовжується але не такими значними темпами як оснащення основними засобами основної діяльності.

Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР характеризує професійно–кадровий склад підприємства, показує частку персоналу, що займається безпосередньо розробкою нових продуктів і технологій, виробничим та інженерним проектуванням, іншими видами технологічної підготовки виробництва для випуску нових продуктів або впровадження нових послуг стосовно середньооблікового складу всіх постійних і тимчасових працівників.

Збільшення осіб зайнятих на підприємстві науково дослідною діяльністю є не значним в порівнянні з загальною кількістю працівників, але помітно стабільне збільшення їх загальної кількості.

Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР показує частку майна експериментального і дослідного призначення, придбаних машин і устаткування, пов'язаних з технологічними інноваціями в загальній вартості всіх виробничо–технологічних машин і устаткування. Цей показник характеризує матеріально–технічну базу і науково–дослідну озброєність підприємства порівняно з озброєністю основними виробничими фондами, включаючи господарський інвентар.

На підприємстві існує обладнання для науково дослідних розробок, до них включають лабораторії, техніка та інформаційні технології. Але відповідно методиці у підприємства не достатньо інтелектуального обладнання для того щоб вважатися лідером.

Коефіцієнт впровадження нової продукції характеризує здатність підприємства до впровадження інновацій або технологічних змін в оновленні асортименту продукції.

Виручка від інноваційної діяльності компанії зростає але набагато меншими темпами ніж виручка від основної діяльності через що динаміка зміни коефіцієнту впровадження нової продукції має негативну динаміку.

Коефіцієнт інтенсивності проведення науково–дослідницької діяльності показує частку витрат на проведення інноваційної діяльності у загальній величині виручки від інноваційної діяльності.

Частка витрат на інноваційні розробки зростають випереджаючи темпи збільшення прибутку компанії від інноваційної діяльності компанії.

Отже, розглянувши перелічені показники інноваційної діяльності компанії можна прийти до висновку про недостатній рівень інноваційної діяльності на підприємстві для забезпечення лідируючих позицій на ринку в сфері інноваційних розробок в галузі, але компанія здатна швидко пристосовуватися до змін попиту споживачів та витрачає значні кошти на інновації хоча значно більше фінансуються проекти по забезпеченню основної діяльності компанії та її модернізації.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності Кернел Груп

На сьогодні олійно–жирова промисловість є лідером в агропромисловому комплексі України. Насіння соняшнику – найрентабельніша сільськогосподарська продукція України. Найбільшими виробниками соняшnikової олії в Україні є: Кернел Груп, Creative, Cargill та Agrocism [46].

Під час вивчення макросередовища було встановлено, що на ринку соняшnikової олії існують як можливості, що сприяють розвитку підприємства, так і загрози, які заважають цьому розвитку. Дослідивши мікросередовище ринку соняшnikової олії, було встановлено, що компанія має багато можливостей

мікромаркетингу: ріст посівних площ дозволить постачальникам залучити більше можливостей для обробки нових земель.

Аналіз фінансової стійкості компанії представлено через показник індексу FinScore, який розроблено для фінансового скорину компанії на основі 10 найважливіших фінансових показників компанії. Це дозволить оцінити конкурентоспроможність компанії при порівнянні цих показників з показниками конкурентів (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансовий скоринг Кернел Груп

Показник	2017	2018	2019
Індекс FinScore бал/індекс	C/2.0	C/1.9	C/2.4
Поточна ліквідність	110,1%	156,7%	150,1%
Абсолютна ліквідність	2,9%	1,0%	1,4%
Коефіцієнт автономії	6,6%	29,6%	30,2%
ROA – Рентабельність активів	1,0%	-1,7%	1,0%
RCA – Рентабельність оборотних активів	1,1%	-1,7%	1,1%
NPM – Чиста маржа	0,8%	-1,2%	0,7%
ROTA – Рентабельність загальних активів	3,5%	2,7%	5,5%
Оборотність загальних активів	1,3	1,3	1,5
Оборотність робочого капіталу	13,6	6,1	4,6
Оборотність дебіторської заборгованості	2,2	2,0	2,8

Джерело: [28]

Нижче наведено графіки динаміки кожного показника для Кернел Груп та середні по галузі, середні показники конкурентів. Дві лінії відображають позицію Кернел Груп на ринку, та середній показник в галузі, таким чином одразу можна порівняти позицію компанії на ринку з середніми значеннями цього показника в галузі.

Поточна ліквідність (Current Ratio) – характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використати

для погашення короткострокових вимог кредиторів. Рекомендоване значення $> 100\%$.

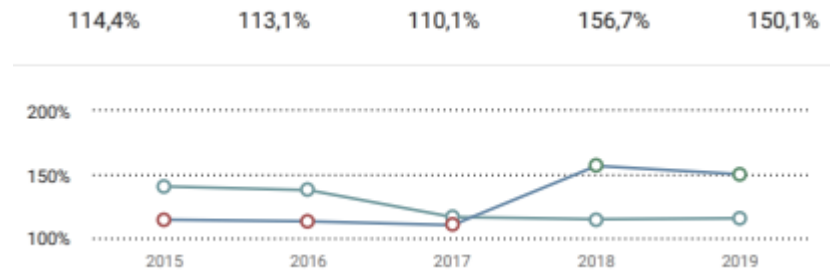


Рис 2.7 Показник поточної ліквідності Кернел Груп в динаміці[28]

Абсолютна ліквідність (Cash Ratio) – найбільш жорсткий індикатор ліквідності, що відображає здатність компанії погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми кошти для задоволення вимог кредиторів на поточну дату. Рекомендоване значення $> 20\%$.

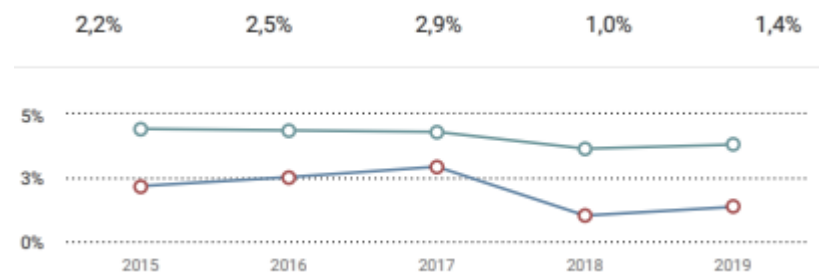


Рис 2.8 Показник абсолютної ліквідності Кернел Груп в динаміці[28]

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) – індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 50\%$.

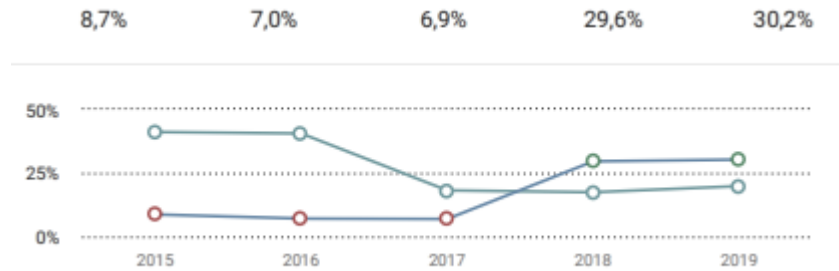


Рис 2.9 Показник коефіцієнту автономії Кернел Груп в динаміці[28]

Рентабельність активів (ROA) – індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємні значення свідчать про збитки.

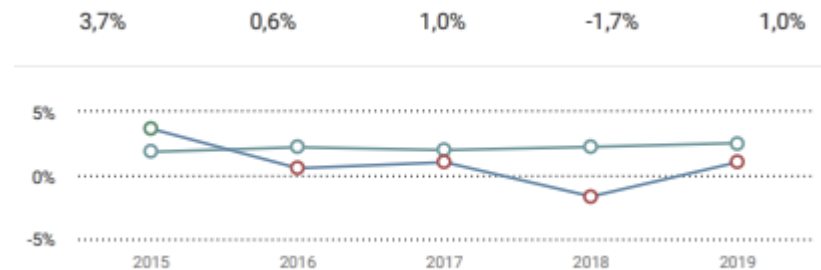


Рис 2.10 Показник рентабельності активів Кернел Груп в динаміці[28]

Рентабельність оборотних активів (RCA) – індикатор прибутковості, що вказує скільки прибутку генерує кожна гривня оборотних активів компанії. Чим вище значення коефіцієнта, тим краще компанія використовує оборотні кошти для генерації прибутку. Від'ємні значення свідчать про збитки.

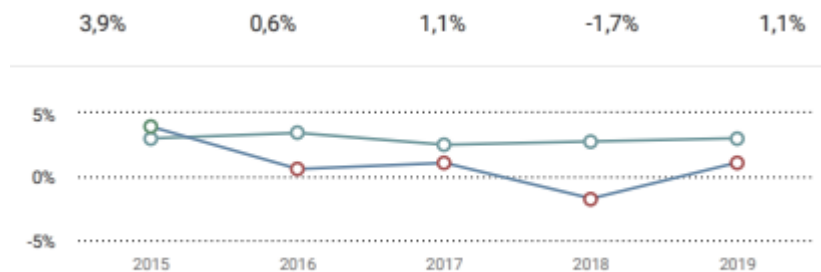


Рис 2.11 Показник Рентабельності оборотних активів Кернел Груп в динаміці[28]

Чиста маржа (NPM) – індикатор прибутковості, що відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки компанії. Чим вища чиста маржа, тим більш ефективною вважається компанія з точки зору конвертації продажів у реальний прибуток. Від'ємні значення свідчать про збитки.

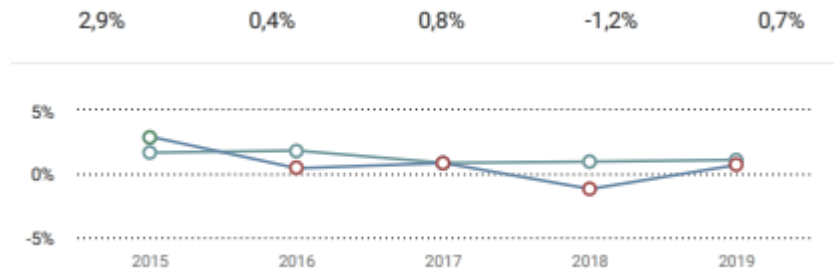


Рис 2.12 Показник чистої маржі Кернел Груп в динаміці[28]

Рентабельність загальних активів (ROTA) – індикатор прибутковості, що розраховується як відношення операційного прибутку (чистого доходу до вирахування відсотків та податків) до загальних активів компанії. На відміну від ROA, при розрахунку ROTA використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток фірми, що дозволяє абстрагуватись від впливу податків та боргового навантаження на її дохідність.

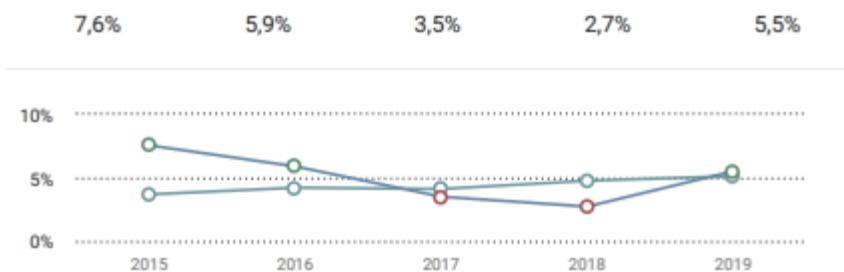


Рис 2.13 Показник рентабельності загальних активів Кернел Груп в динаміці[28]

Оборотність загальних активів (Total Assets Turnover) – індикатор ділової активності, що дозволяє виміряти продуктивність активів компанії шляхом їх порівняння із обсягом виручки. Оптимальні значення залежать від галузі.



Рис 2.14 Показник оборотності загальних активів Кернел Груп в динаміці[28]

Оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover) – індикатор ділової активності, що показує ефективність використання робочого капіталу компанії з точки зору згенерованої ним виручки. Робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Оптимальні значення залежать від галузі.

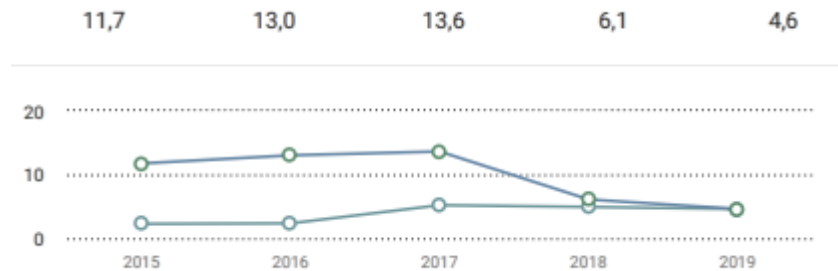


Рис 2.15 Показник оборотності робочого капіталу Кернел Груп в динаміці[28]

Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover) – індикатор ділової активності, що показує скільки раз протягом року погашається дебіторська заборгованість. Чим вище значення показника, тим швидше компанія здатна стягувати плату з клієнтів за надані товари чи послуги. Оптимальні значення залежать від галузі.

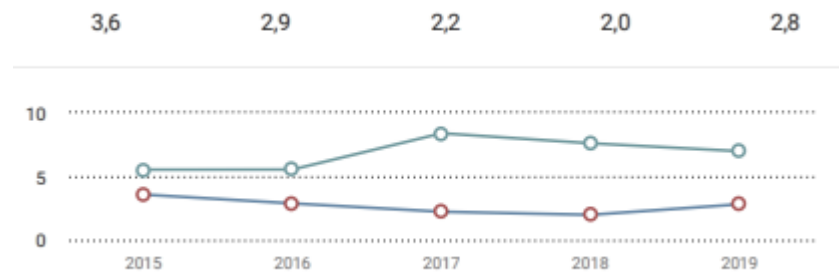


Рис 2.16 Показник оборотності дебіторської заборгованості Кернел Груп в динаміці[28]

FinScore — скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 10 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії. Оскільки індекс використовується насамперед для порівняння з конкурентами на ринку України, він не чутливий до загальногалузових змін. Індекс відображає фінансовий стан компанії відносно інших у галузі.

Значення індексу FinScore може варіюватись у діапазоні від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) в залежності від значень фінансових індикаторів компанії.

Компоненти індексу були ретельно відібрані в результаті емпіричного дослідження динаміки близько півсотні традиційних фінансових показників.

Використані для побудови індексу ризик-індикатори демонструють максимальну прогнозну здатність з передбачення ймовірності банкрутства компанії.

Тобто українські компанії, у яких були нижчі значення даних показників, банкрутували частіше, ніж їхні конкуренти протягом аналізованого періоду 2011–2015 рр.

Значення кожного з індикаторів, що входять до складу індексу FinScore, автоматично переводяться у бали від 1 до 4 у залежності від розташування відносно емпіричних квантилів розподілу значень відповідного індикатора для решти компаній ринку. Якщо значення індикатора компанії тяжіє до максимально

позитивного з точки зору фінансової стійкості значення, фірма отримує 4 бали за даним показником. Компанії із гіршими значеннями показника отримують нижчі бали.

Загальний індекс FinScore розраховується за формулою:

$$FinScore Index = \sum_{i=1}^n F_i \times w_i \quad (2.1)$$

F_i – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором i .
Обмеження: $1 \leq F_i \leq 4$.

W_i – вага фактору F_i – Обмеження: $0 < w_i < 1; \sum_{i=1}^n w_i = 1$.

n – кількість складових індексу. $n = 10$.

Отже аналіз фінансової стійкості компанії показав що у компанії існує імовірність несприятливих фінансових наслідків, а такі показники як оборотність дебіторської заборгованості, оборотності загальних активів, рентабельності оборотних активів та абсолютної ліквідності потребують особливого контролю оскільки є нижчими ніж у конкурентів.

Нижче наведено порівняльну характеристику оцінки фінансової стійкості Кернел Груп та її найближчих конкурентів. (див. табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Фінансова стійкість найбільших агрохолдингів в Україні

Назва компанії	Оцінка	Індекс FinScore
Кернел Груп	С	2,4
Нібулон	В	2,5
Миронівський хлібопродукт	В	2,6
Астарт–Київ	С	2,3
Олсідз блек сі	В	2,7
Віойл–зерно	В	2,7
Агропросперіс	С	2,0
УкрЛендФармінг	С	2,0

Джерело: [28]

Отже, за показником фінансової стійкості компанія займає не перші позиції, через причини названі вище та має працювати над вдосконаленням своєї фінансової стійкості задля забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Важливим показником конкурентоспроможності компанії також є його ринкова потужність яка визначається за допомогою індексу MarketScore.

MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії.

Індекс використовується насамперед для порівняння з конкурентами на ринку України, тому він не чутливий до ринкової частки компаній на міжнародному ринку.

Індекс відображає ринкову потужність компанії відносно інших у галузі.

Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання економічних індикаторів компанії. [28]

Мета створення індексу — швидко і всебічно відобразити величину досліджуваної фірми у процесі оцінки контрагентів, а також показати її динаміку за тривалий період. (див. табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Ринковий скоринг Кернел Груп

Показник	2017	2018	2019
Індекс MarketScore	A/3,8	A/3,4	A/3,8
Частка у секторі	1,58%	1,23%	1,29%
Частка ринку	18,12%	14,77%	15,03%
Частка на субринку	18,22%	14,84%	15,11%
Місце компанії в секторі	2	5	3
Місце компанії на ринку	1	1	1
Місце компанії на субринку	1	1	1
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	6059,2	-2476,2	5288,4
Відносний приріст виручки за рік, %	14,2%	-5,1%	11,4%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	9763,2	5026,0	2957,1
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	35,9%	14,1%	6,5%

Джерело: [28]

Частка у секторі – ринкова частка компанії у межах сукупної виручки сектору її основної діяльності. Показник вказує на загальний масштаб діяльності компанії та рівень її впливу на економіку країни в цілому.

$$\text{Частка у секторі} = \text{Виручка компанії} / \text{Виручка сектору} \times 100\%$$

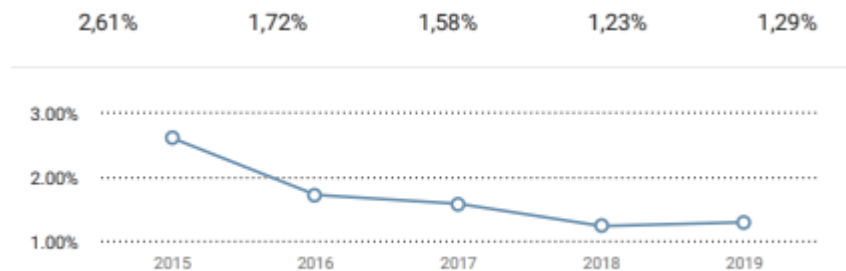


Рис 2.17 Частка у секторі Кернел Груп в динаміці[28]

Частка ринку – відносна частка компанії у межах сукупної виручки на ринку з точки зору її основної діяльності. Показник вказує на ринкову потужність компанії.

$$\text{Частка ринку} = \text{Виручка компанії} / \text{Виручка ринку} \times 100\%$$

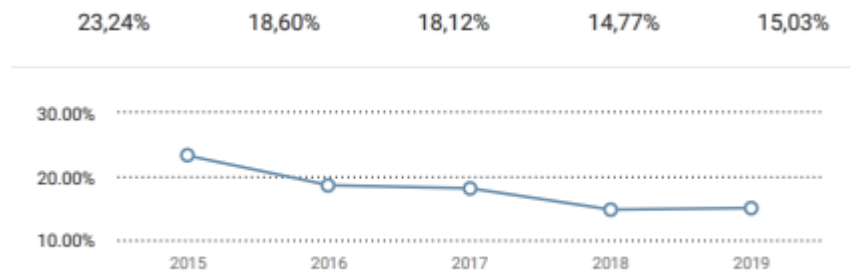


Рис 2.18 Частка ринку Кернел Груп в динаміці[28]

Частка на субринку – дозволяє оцінити виручку компанії відносно субринку її основної діяльності. Субринок знаходиться на рівень нижче від ринку згідно КВЕД. Тому показник характеризує ринкову потужність компанії з точки зору вузького сегменту ринку.

$$\text{Частка на субринку} = \text{Виручка компанії} / \text{Виручка субринку} \times 100\%$$

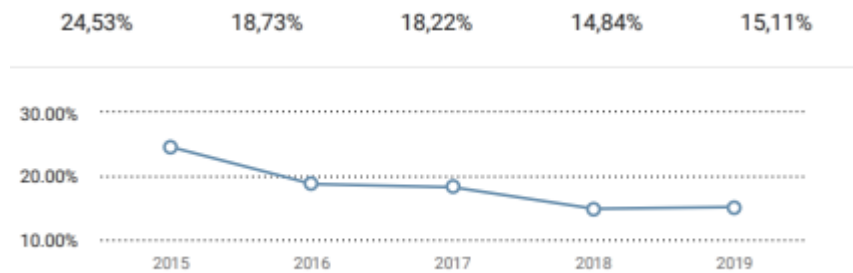


Рис 2.19 Частка на субринку Кернел Груп в динаміці[28]

Місце в секторі – порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм у секторі її основної діяльності, поранжованих за виручкою. Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній у секторі. Порядковий номер компанії у секторі серед ранжованих по виручці

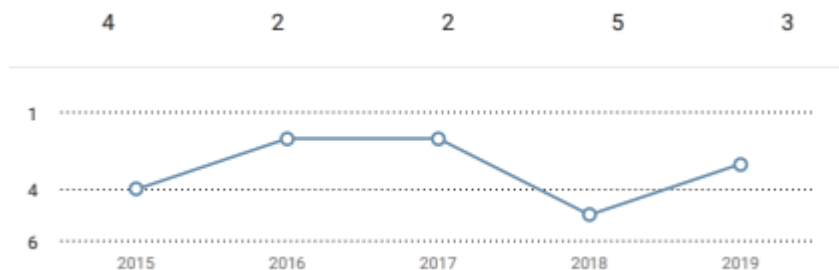


Рис 2.20 Місце в секторі Кернел Груп в динаміці[28]

Місце на ринку – порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм на ринку її основної діяльності, поранжованих за виручкою. Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній на ринку. Порядковий номер компанії на ринку серед ранжованих по виручці



Рис 2.21 Місце на ринку Кернел Груп в динаміці[28]

Місце на субринку – порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм на її ключовому сегменті ринку, поранжованих за виручкою. Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній у секторі. Порядковий номер компанії на субринку серед

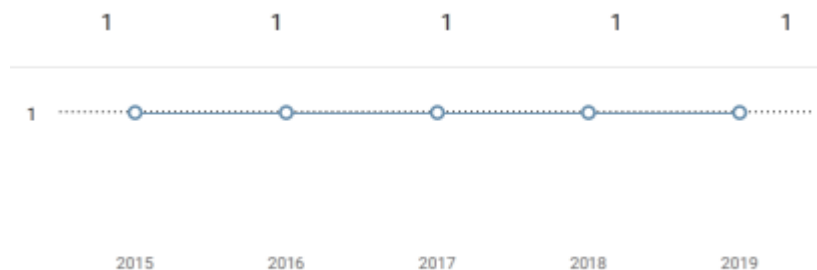


Рис 2.22 Місце на субринку Кернел Груп в динаміці[28]

Абсолютний приріст виручки характеризує збільшення чи зменшення чистого доходу компанії за рік. Хоча високий приріст може свідчити про позитивну динаміку нарощення продажу, його варто співставляти з розміром самої компанії.

Абсолютний приріст = Виручка – Минулорічна виручка

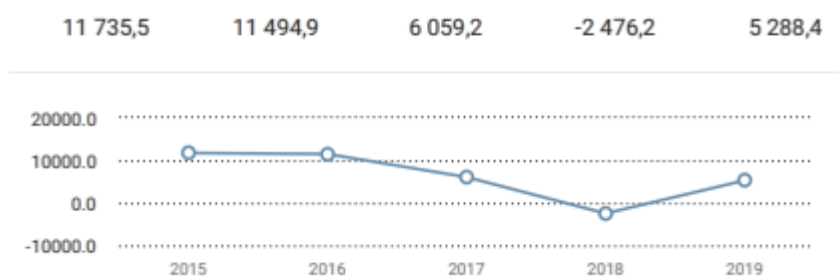


Рис 2.23 Абсолютний приріст виручки Кернел Груп в динаміці млн. грн.[28]

Відносний приріст виручки – вказує на скільки відсотків змінився чистий дохід компанії за рік. Високі темпи приросту можуть свідчити як про позитивну динаміку нарощення продаж, так і про низьку базу порівняння, що характерне для нових чи невеликих компаній. Тому цей показник варто розглядати разом із абсолютним приростом. Відносний приріст = $(\text{Виручка} - \text{Минулорічна виручка}) / \text{Минулорічна виручка} \times 100\%$

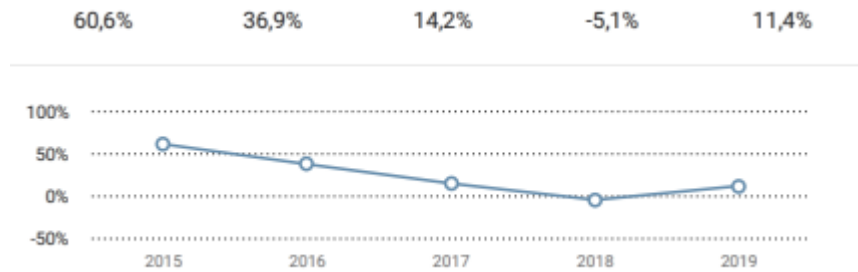


Рис 2.24 Відносний приріст виручки Кернел Груп в динаміці[28]

Абсолютний середньорічний приріст дозволяє зрозуміти динаміку та стабільність росту компанії в середньостроковому трьохрічному періоді. Середньорічний приріст = (Виручка – Виручка 3 роки тому) / 3

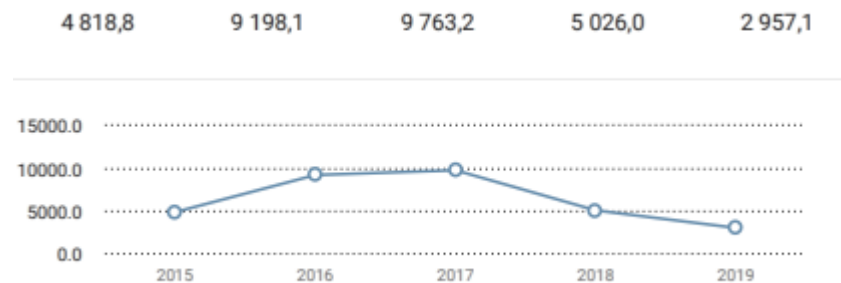


Рис 2.24 Абсолютний середньорічний приріст Кернел Груп в динаміці млн. грн. [28]

Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) виручки характеризує сталість розвитку компанії за 3 попередні роки. Індикатор вказує на скільки відсотків зростала компанія у середньому за рік. $CAGR = ((\text{Виручка} / \text{Виручка 3 роки тому})^{(1 / 3)} - 1) \times 100\%$

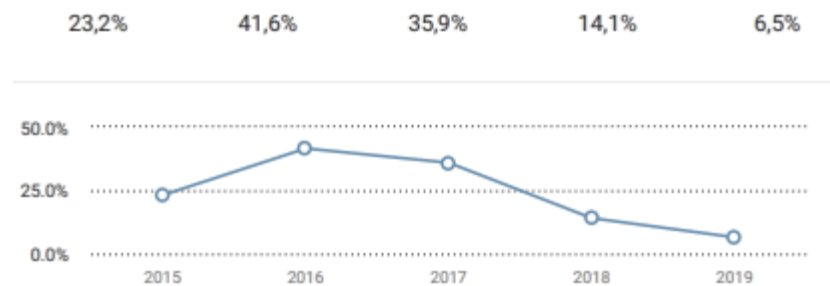


Рис 2.25 Сукупний середньорічний темп зростання виручки Кернел Груп в динаміці[28]

З наведених показників можна побачити тенденцію до зменшення ринкової частки компанії на ринку та субринку, незважаючи на утримання лідируючих позицій компанії. Також спостерігається вповільнення темпів зростання компанії особливо в середньорічному розрізі. Все це вказує на недосконалу систему забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Якщо порівнювати ринкову потужність компанії з її конкурентами можна спостерігати загальну тенденцію до уповільнення темпів зростання та збільшення конкуренції на ринку, незважаючи на відмінну оцінку усіх найбільших учасників ринку з виробництва та продажу соняшникової олії та зерна. (див. табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Ринкова потужність найбільших агрохолдингів в Україні

Назва компанії	Оцінка	Індекс MarketScore
Кернел Груп	A	3,8
Нібулон	A	3,8
Миронівський хлібопродукт	A	3,9
Астарта–Київ	A	3,4
Олсідз блек сі	A	3,8
Віойл–зерно	A	3,2
Агропросперіс	A	3,4
УкрЛендФармінг	A	3,4

Джерело: [28]

У майбутньому, до 2021 року, Кернел груп прагне подвоїти свій експорт, надаючи унікальні інтегровані рішення для своїх клієнтів, забезпечені збалансованим розвитком усіх сегментів бізнесу. На шляху до досягнення мети компанія визначає такі ключові цілі: посилення виробництва олії; подвоєння експорту зерна; лідерство за витратами при вирощуванні зернових культур.

Досягнення цілей має відбуватися завдяки географічній спрямованості, потужній виробничій базі, дисципліні, доброчесності групи підприємств та професійному керівництву. [47]

Реалізація стратегії до 2021 року повинна відбуватися за допомогою таких заходів:

- 1) будівництво СЕЗ в Західній Україні потужністю 1,0 млн. Т / рік;
- 2) придбання в Західній Україні декількох СЕЗ загальною виробничою потужністю 1,0–1,5 млн т / рік;
- 3) будівництво глибоководного портового терміналу з перевалочною потужністю до 4,0 млн т / рік;
- 4) розширення та спрощення мережі ліфтів для задоволення зростаючих обсягів внутрішнього виробництва та експорту;
- 5) мінімізація витрат на виробництво сільськогосподарської продукції шляхом інвестування в новітні технології;
- 6) поступова інтеграція нещодавно придбаних активів для підвищення ефективності роботи підприємства.

Проведемо аналіз напрямків діяльності підприємства за потенційної прибутковості використовуючи матрицю БКГ (див. рис. 2.26)

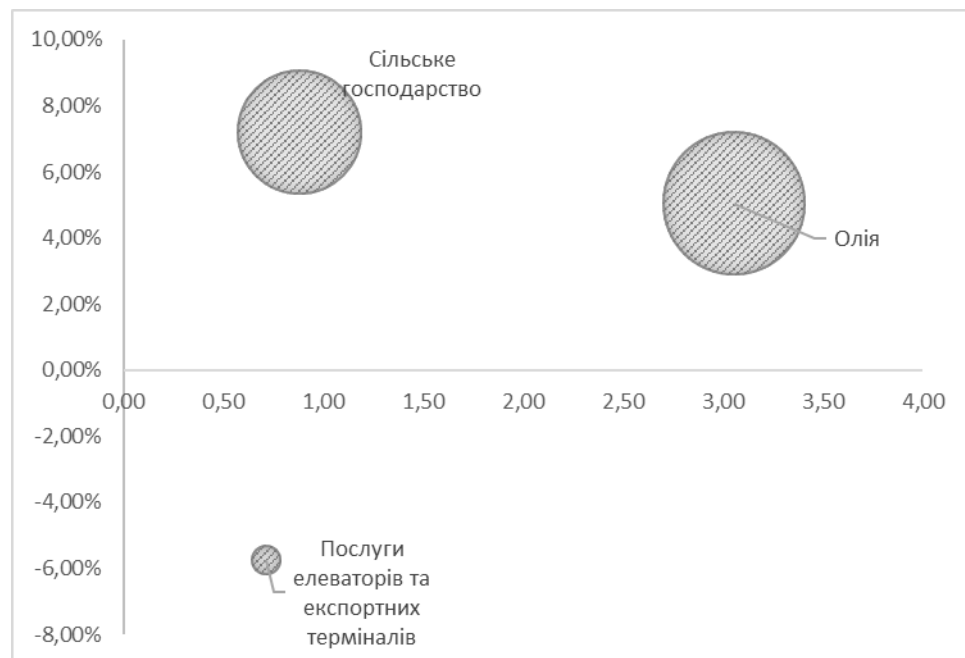


Рис 2.26 Матриця БКГ Кернел Груп

Джерело: розроблено автором

Давайте класифікуємо діяльність компанії за критерієм потенційної прибутковості. Для цього ми проведемо БКГ–аналіз ключових продуктів Кернел Груп. (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.11

БКГ аналіз Кернел Груп за 2019 рік

Показник	Соняшникова олія	Послуги елеваторів	Сільське господарство
1	2	3	4
Частка ринку Кернел Груп	25,36%	15,69%	8,59%
Доля ринку найближчого (найпотужнішого) конкурента	10,54%	20,58%	9,58%
Відносна частка ринку	4,58	1,2	0,98
Темп росту ринку	6,9%	2,58%	8,95%
Питома вага у обсягах реалізації	52,25%	2,98%	35,89%

Джерело: Розроблено автором

Відповідно до теорії побудови матриці BCG, темпи зростання ринку $<10\%$ вважаються низькими, а відносна частка ринку вважається високою при значенні >1 . Отже, продукцію компанії слід розділити на 2 типи: грошові пакети (дійні корови) та мертві пакети.

Грошові пакети включають виробництво соняшникової олії. Ця група товарів забезпечує хороший прибуток для компанії і не вимагає значних інвестицій для цього. Мертві вантажі в цьому випадку – це послуги експортних терміналів та наземних ліфтів, але у випадку з Кернел Груп позбутися цього виду діяльності неможливо, оскільки мережа елеваторів та портових терміналів забезпечує зберігання зерна не тільки для незалежних фермерських господарств в Україні, а й для самого підприємства і є стратегічно важливою сферою діяльності.

Неоднозначна картина виникає лише в контексті сільського господарства. Згідно з теорією аналізу BCG, цю сферу діяльності підприємства слід віднести до групи мертвих вантажів. Однак, враховуючи відносно високі темпи зростання цього ринку та наближення частки Кернел Груп до наймогутнішого конкурента, цю сферу

необхідно залишити на перспективу. Це означає, що продукт потребує подальших досліджень та зусиль з розробки.

Оцінімо компанію за методикою МакКінсі(див. табл. 2.12.)

Таблиця 2.12

7С аналіз Кернел Груп

Елемент 7S	Опис елемента	Протиріччя
Стратегія	Поступовий охоплення ринку поточним асортиментом (збільшення пенетрації)	Так
Структура	Бюрократична машина	Ні
Система управління	Система обробки замовлень і роботи з клієнтами, контроль роботи відділів, управління персоналом.	Так
Сума навичок	Навички, пов'язані з виробництвом продукції, добре виражені в компанії.	Ні
Склад працівників	Висока кількість працівників і складні системи їх мотивації	Ні
Стиль взаємовідносин	Демократичний, частково хаотичний стиль управління	Так
Система цінностей	Ентузіазм і високий професіоналізм	Так

Джерело: Розроблено автором

Розглядаючи багато альтернатив, виявлено, що найкращим чином співвідноситься з компанією тільки 2 елементи мікросередовища: бюрократична структура (яка допомагає вибудувати систему підпорядкування та відповідальності) і склад працівників (який нам дозволяє досягати поставлених цілей на високій рівні). Але інші 5 елементів мікросередовища тепер, при стрімкому розширенні компанії, суперечать один одному.

Після такого аналізу було виявили, що стратегія компанії тепер не є життєздатною. Завоювавши велику частку ринку, все складніше стає її захоплювати. І на даний момент найкращою стратегією зростання є впровадження нових продуктів і географічна експансія. Ми також побачили, що компанії не вистачає системи стратегічного планування, системи збору і аналізу інформації. Дані системи необхідні для утримання існуючої частки ринку і для координації дій усього бізнесу. Але наразі в компанії вже ведуться роботи в цьому напрямку. Стиль управління – нова проблема компанії, керівництво не має навичок управління великою організацією і підтримує демократичний стиль управління, що заважає

зростанню компанії. Управлінські навички повинні бути негайно впроваджені в систему компанії.

За результатами аналізу ми бачимо, що Кернел Груп – це потужна компанія, яка орієнтована на виробництво соняшникової олії, рослинництво, експорт зерна та надання послуг з обробки зерна. Перспективою компанії є збільшення експорту зернових та соняшникової олії та зростаючий попит на світових ринках.

Середньострокова стратегія компанії чітко визначає мету збільшення експорту та розробляє заходи для його досягнення. Крім того, експортно–орієнтована стратегія Кернел Груп демонструє стійкість до негативних тенденцій в економіці України.

Сьогодні підприємство характеризується повним виробничим циклом. Продукція компанії експортується у понад 60 країн, що робить Кернел Груп світовим лідером у виробництві та продажу соняшникової олії. Бізнес–модель компанії включає власне сільське господарство, розвинену мережу елеваторів для зберігання сільськогосподарської продукції, потужні заводи з видобутку нафти, а також портові термінали, що забезпечують експорт до зарубіжних країн.

Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності і Кернел Груп за методами SWOT–аналізу, матриці ризиків. Було проведено матричний аналіз продуктів Кернел Груп та побудовано SWOT–таблицю. (див. табл. 2.13)

Сильні сторони. Бізнес–модель включає закупівлю сировини, переробку, транспортування, експорт через елеватори за рахунок власних потужностей. Як результат, компанія зменшила ризики покладання на інших та модернізувала всю систему відповідно до її можливостей та потреб. У 2017 році компанія створила та запустила комплексний інноваційний продукт Digital Agri Bussiness для автоматизації управління бізнес–процесами.

Слабкі сторони. Агрохолдинг має багато можливостей та переваг у порівнянні з невеликими сільськогосподарськими компаніями, але цей масштаб має суттєвий недолік: модернізація та підтримка обладнання у належному технічному

стані вимагає дуже великих інвестицій та часу на оновлення. Деякі компанії, що входять до складу холдингу, мають застаріле обладнання, що знижує ефективність роботи підприємства в цілому. Погодні умови – зовнішній фактор, який нелегко подолати. Ця проблема частково вирішується за допомогою інноваційної програми «Open Agribusiness».

Таблиця 2.13

SWOT–аналіз Кернел Груп

Сильні сторони	Індекс впливу	Слабкі сторони	Індекс впливу
Бізнес–модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей	0.8	Застаріле обладнання	0.7
Безвідходне виробництво	0.5	Залежність від погодних умов	0.7
Інноваційність	0.8	Залежність від змін світових цін	0.5
Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку	0.7		
Цінова політика на зовнішньому ринку	0.6		
Лідируючі позиції в усіх сегментах	0.5		
Кваліфікований персонал	0.5		
Всього	4.4		1.9
Можливості	Індекс впливу	Загрози	Індекс впливу
Розширення або вихід на нові ринки збуту	0.7	Зміна законодавства у країнах збуту	0.6
Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на зовнішньому ринку	0.7	Товари–замінники	0.5
Зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію на світовому ринку	0.8	Підвищення конкуренції на світовому ринку	0.4
		Інфляція	0.5
		Зменшення попиту на рослинну олію	0.5
Всього	2.2		2.5

Джерело: [48]

Можливості. В результаті дослідження світового ринку олійних та зернових культур було виявлено, що ринок нерафінованих та оливкових олій збільшується через тенденцію до здорового харчування, тому він є перспективним. Також можливо збільшити експорт до таких країн, як Туреччина, Єгипет та Індія, збільшивши кількість населення, не збільшуючи внутрішнього виробництва цієї продукції.

Загрози. Зниження попиту на рослинне масло корелює з описаною вище можливістю розширення ринку нерафінованих та оливкових олій. Тенденція до здорового способу життя може зменшити попит на соняшникову олію, яка містить велику кількість жиру.

Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів.

Тому для остаточної оцінки конкурентоспроможності підприємства розрахуємо ККП (коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства), для цього визначимо значення показників компанії по чотирьох групах. (див. табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Показники конкурентоспроможності Кернел Груп

№	Показники конкурентоспроможності	2018	2019	Бали
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)				
1.1	Показник витрат на одиницю продукції	0.68	0.62	15
1.2	Фондовіддача	10.58	13.65	5
1.3	Рентабельність товару	32,40	31,89	10
1.4	Показник продуктивності праці	956	1256	15
2. Фінансове положення підприємства (ФП)				
2.1	Коефіцієнт автономії	0.44	0.56	15
2.2	Коефіцієнт платоспроможності	0.4	0.43	5
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.1	0.12	5
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2.56	2.69	15
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)				

Продовження таблиці 2.14

3.1	Рентабельність продаж	35.6	40.5	15
3.2	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	10.2	8.9	15
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	1.5	2.2	15
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту	1.5	1.1	15
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)				
4.1	Якість товару	5	5	15

Джерело: розроблено автором

Отже, розрахуємо критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$ВД = 0,31 * 15 + 0,19 * 5 + 0,4Л * 10 + 0,1 * 15 = 11,1 \quad (2.2)$$

В свою чергу критерій фінансового положення підприємства дорівнює:

$$ФП = 0,29 * 15 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 15 = 9,4 \quad (2.3)$$

Критерій ефективності організації збуту та просування товару

$$ЕЗ = 0,37 * 15 + 0,29 * 15 + 0,21 * 15 + 0,14 * 15 = 15,15 \quad (2.4)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

$$ККП = 0,15 * 11,1 + 0,29 * 9,4 + 0,23 * 15,15 + 0,33 * 10 = 11,17 \quad (2.5)$$

Отже, коефіцієнт конкурентоспроможності Кернел Груп знаходиться на високій позиції серед конкурентів, але особливої уваги необхідно приділити покращенню фінансового положення підприємства оскільки вони набрали найменшу кількість балів.

Отже, основною загрозою для компанії є дуже жорстка конкуренція на ринку. Тому підприємству потрібно стежити за діяльністю конкурентів, а також своєчасно

оновлювати асортимент. Згідно досліджуваним підприємство є досить конкурентоспроможним і займає провідні позиції на ринку соняшникової олії. В результаті SWOT-аналізу можна рекомендувати використовувати стратегію пов'язаної диверсифікації, тобто виробляти побічні продукти.

Висновки до розділу 2

Отже, досліджуване підприємство це недержавний агро холдинг Кернел Груп заснований 19 років тому і є одним з найуспішніших в Україні, з земельним фондом у 530 тисяч гектарів та лідируючими позиціями в світі з продажу соняшникової олії, та одним з найбільших експортерів України

Акції компанії можна знайти на Варшавській фондовій біржі де компанія займає понад 50% серед усіх українських підприємств з капіталізацією у 832 мільйони доларів та 20,5 мільйони доларів виплачує у вигляді дивідендів. Холдингова компанія розташована в Люксембурзі, а материнська «Кернел–Трейд» у Києві. Холдинг це 25 компаній які займаються дистрибуцією, виробництвом, очищенням, зберіганням соняшникової олії та похідних а також вирощуванням сільськогосподарських культур

У компанії основними є 3 види діяльності: переробка олійних культур, інфраструктура і трейдинг, та агробізнес, також можна побачити на карті розташування активів компанії

Бізнес модель є інтуїтивно зрозумілою та полягає в вирощуванні сільськогосподарської продукції на полях, з подальшим транспортуванням через власну інфраструктурну мережу, на олійні заводи або одразу на експорт через власні морські термінали, продаж продукції здійснюється через регіональні представництва в усіх точках світу, Кернел Груп експортує більше ніж у 60 країн.

Фінансові результати діяльності відображені у звітах про прибутки і збитки та боргові та кредитні показники компанії з яких видно що прибутковість в динаміці зростає і чистий прибуток зростає більше ніж загальний дохід, що підтверджує ефективність стратегії лідерства за витратами. В той же час чистий борг компанії в два рази більший за його чистий прибуток за рахунок значного залучення коштів на фінансування програм розвитку компанії та інвестицій в капітальне будівництво, але це є ризиковим.

Компанія планує інвестувати у свої проекти понад 540 мільйонів доларів в найближчі періоди. Ці кошти формуються за рахунок власних коштів компанії, інвестицій через біржу, залучення проектного фінансування від Європейського інвестиційного банку та кредитних коштів.

Фінансову стабільність компанії відображає індекс FinScore розрахований на основі 10 найважливіших фінансових показників компанії, особливу увагу серед яких слід приділити показнику абсолютної ліквідності, оборотності дебіторської заборгованості та оборотності загальних активів оскільки вони є нижчими ніж у середньому в галузі, що говорить про ризики в зв'язку з неможливістю погашати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, оскільки компанія погашає заборгованість високоліквідними товарами. Також проблемними є процес стягуванням плати за надані товари з клієнтів та продуктивністю активів компанії.

Ринкова позиція компанії характеризується індексом MarketScore який демонструє ринкову силу компанії. Тут спостерігається динаміка до зменшення частки компанії на ринку та у секторі, але при цьому позиція залишається лідируючою. До того ж спостерігається зменшення темпу зростання виручки що характерно для галузі в цілому.

Порівняння цих показників у конкурентів дає можливість побачити високу ринкову потужність агропідприємств в Україні, але фінансова стійкість залишається на середньому рівні. В цьому розрізі можна спостерігати що Кернел Груп поступається деяким компаніям в свої ринковій потужності та фінансовій стійкості, хоча залишається в лідерах.

Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії дорівнює 11,17, що в порівнянні з конкурентами говорить про досить високу конкурентоспроможність компанії, втім спостерігаються проблеми з фінансовою стабільністю компанії.

Дослідження інвестиційно-інноваційної діяльності компанії демонструє недостатній рівень інноваційної діяльності на підприємстві для забезпечення лідируючих позицій на ринку в сфері інноваційних розробок в галузі, але компанія

здатна швидко пристосовуватися до змін попиту споживачів та витрачає значні кошти на інновації хоча значно більше фінансуються проекти по забезпеченню основної діяльності компанії та її модернізації.

Всебічний аналіз підприємства показав що основною загрозою для компанії є дуже жорстка конкуренція на ринку, тому підприємству потрібно стежити за діяльністю конкурентів, а також своєчасно оновлювати асортимент. Згідно з дослідженням підприємство є досить конкурентоспроможним і займає провідні позиції на ринку. В результаті SWOT-аналізу можна рекомендувати використовувати стратегію пов'язаної диверсифікації

РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНОГО НАПРЯМКУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Опис проекту з удосконалення інвестиційно–інноваційної діяльності Кернел Груп

До 2050 року світові продовольчі системи повинні задовольнити потреби у харчуванні понад 10 мільярдів людей, які в середньому стануть заможнішими за людей сьогодні і прагнуть до вибору продуктів харчування, доступних на сьогодні лише в країнах з високим рівнем доходу. Цю їжу доведеться виробляти стабільно, щоб сприяти зменшенню кліматичних змін та вирішувати інші екологічні проблеми. У той же час на здоров'я людини більше впливає їжа, ніж будь–який інший фактор, і сприяння здоровому харчуванню є критичним як для індивідуального добробуту, так і для стримування витрат на лікування захворювань.[49. с. 812–818]

Широко визнано, що нинішня траєкторія харчової системи не дозволить досягти цих цілей. Харчова система повинна кардинально змінитися, щоб вирішити ці виклики, і дуже важливою частиною цього буде впровадження нових технологій, включаючи можливості, які надає Четверта промислова революція.

Приблизно 15% від антропогенні викиди парникових газів припадає на виробництво худоби (близько 3% припадає на виробництво молочної продукції), з яких 40% припадає на м'ясо та молочне тваринництво. Вирощування худоби також може бути джерелом розпорошеного та точкового забруднення (в тому числі азотом, фосфором і патогенні мікроорганізми). Потреба в пасовищних землях та ріллі вирощування кормів для тварин є найважливішим фактором вирубки лісів, та утворення парникових газів. [50]

Виробництво альтернативних білків та замінників м'яса потребує на 99% менше води, на 93% менше посівних площ, на 90% менше викидів вуглецю у повітря та на 46% менше електроенергії в порівнянні з традиційними способами виробництва м'ясних продуктів. [51]

В якості одного з варіантів вирішення проблеми нестачі тваринного білка вчені пропонують збільшення споживання рослинної їжі і зниження споживання м'яса. Ставши вегетаріанцями, ми могли б забезпечити продовольством 18 млрд чоловік при сьогоднішньому обсязі виробництва білка. Тим не менш, вірогідність такого розвитку подій невелика: у міру того як благополуччя країн, що розвиваються буде рости, споживання білків тваринного походження виросте на 35% через 20 років. Тому залишається один шлях – пошуки альтернативних джерел білка.[59]

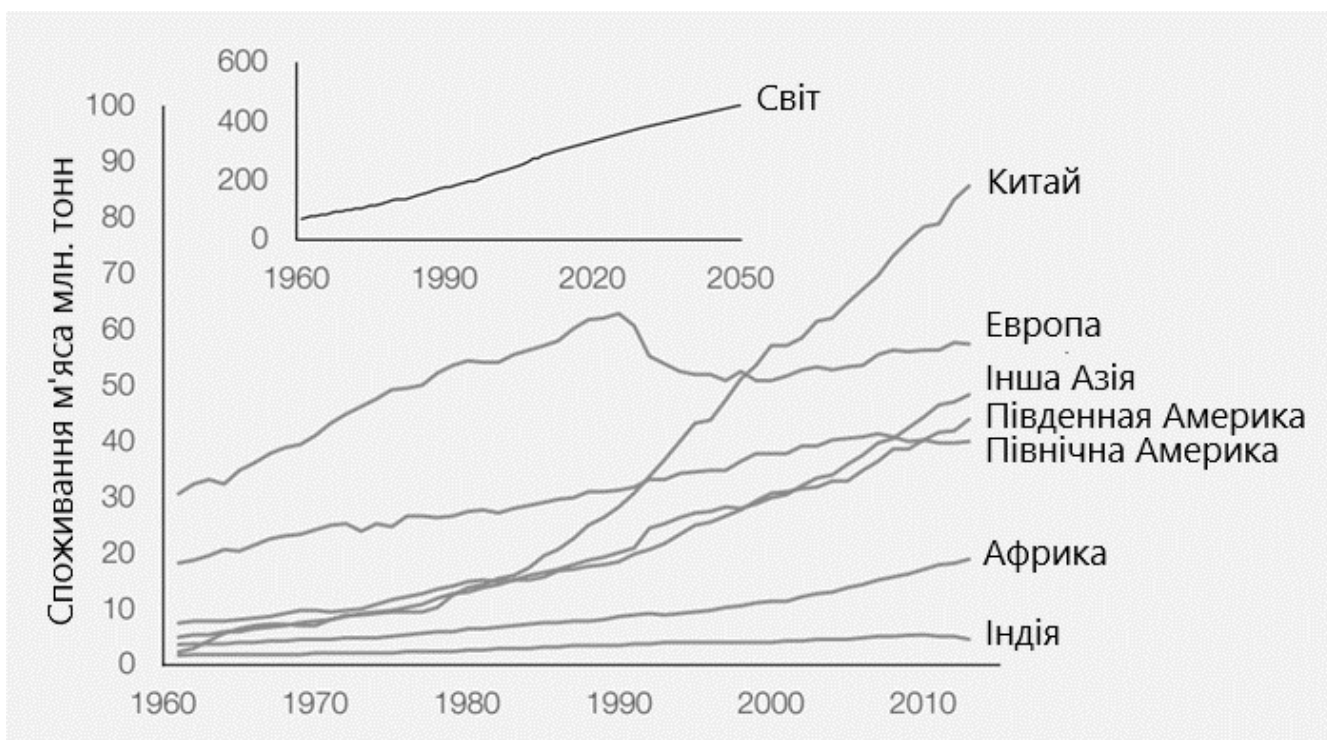


Рис 3.1 Тенденції споживання м'яса (дані FAOStat); регіональні дані на сьогоднішній день і глобальні дані на сьогоднішній день і прогнози до 2050 року.[52]

Саме тому в найближчому майбутньому попит на екологічні замітники м'яса будуть зростати разом з попитом на м'ясні продукти, оскільки в зв'язку з екологічною ситуацією та трендами в споживанні роль замінників продуктів тваринного походження будуть збільшуватися витісняючи собою традиційне м'ясо.

Головним гравцем на ринку є компанія Beyond Meat яка була заснована Ітаном Брауном у 2009 році. Станом на 2019 рік у Beyond Meat працювало 472 співробітники, а оборот доходів становив 298 мільйонів доларів.[53]

Також серед конкурентів існують такі компанії: Cargill, Impossible Foods, Kellogg's, Hormel Foods, Perfect Day, Nestle, East JUST, Oatly, Miyoko's Creamery та Memphis Meats.

Всі ці компанії наразі ведуть конкурентну боротьбу на ринку США, в той час як ринки Європи та Азії(крім Китаю)залишаються вільними [54]

За даними Meticulous Research, у 2019 році сегмент рослинного білка становив найбільшу частку світового ринку альтернативних білків.[55] За оцінками, цей ринок у 2019 році оцінюється у 8,96 мільярда доларів і, за прогнозами, зросте на CAGR 8,1% протягом прогнозованого періоду і досягне 14,32 мільярда доларів до 2025 року.[56]

В найближчі 5 років північноамериканський регіон буде домінувати на цьому ринку, але азіатсько-тихоокеанський регіон показує над стрімкі темпи росту ринку альтернативних білків, в інших регіонах світу так само спостерігається стійке зростання попиту на білки рослинного походження.[58]

Альтернативні м'ясні продукти все ще дорожчі за звичайні м'ясні продукти. Як тільки буде створена інфраструктура і коли обсяг зросте, ці продукти будуть дешевшими, ніж їхні тварини аналоги.[57]

Опис інноваційного проекту запропонований для впровадження в Кернел Груп полягає в створенні окремого підприємства, яке буде здійснювати випуск продуктів харчування вироблених з рослинних білків, для того щоб задовольнити зростаючий попит у Східноєвропейському регіоні та за його межами,

використовуючи при цьому досвід описаних до цього компаній які наразі вже існують в Північній Америці. До того ж в проект входить виконання власних досліджень в цій галузі та розробка власних позицій в асортименті. Проект націлений на довгострокову перспективу та лідерство на регіональному рівні, як першого підприємства на ринку.

Очікується що Кернел Груп буде працювати через два канали збуту продукції це: Роздрібна торгівля та Ресторани та харчове обслуговування, постачаючи готову продукцію великими партіями посередникам для реалізації кінцевому споживачу. Це обумовлено вже існуючою логістичною системою Кернел Груп якою вона здійснює розподіл своєї наявної продукції. Тому продаж заморожених продуктів з рослинних білків в мережах роздрібної торгівлі та в ресторанах громадського харчування є найбільш рентабельним та прибутковим способом просування продукції.

Бізнес план проекту.

Основна продукція – продукти харчування на основі рослинних білків. Основна особливість: є заміниками класичних м'ясних продуктів з використанням рослинних білків що створюють ідентичну харчову цінність, смак та текстуру, але не потребують тваринництва для їх виробництва

Переваги продукції:

- 1) Інноваційний продукт;
- 2) Відповідає сучасним трендам
- 3) Мала конкуренція
- 4) Екологічна продукція
- 5) Новий зростаючий ринок

Слабкі сторони:

- 1) Нерівномірний попит по регіонам

- 2) Складність високо рентабельного виробництва
- 3) Потребує додаткових досліджень

Розрахунок початкових вкладень

Кошторис початкових вкладень налічує близько 60 мільйонів гривень виходячи з таких розрахунків:

- 1) оренда приміщення під виробництво на рік 6 млн. грн
- 2) ремонт приміщення 900 тис. грн .;
- 3) придбання обладнання для виробництва 25 млн. грн
- 4) закупівля сировини 600 тис. грн.
- 5) організаційні витрати по реєстрації бізнесу і оформлення інших документів 100 тис грн.
- 6) організація найму персоналу та заробітна плата на рік 10 млн. рік
- 7) додаткові дослідження та купівля ліцензій 10 млн. грн
- 8) маркетингові витрати 7 млн. грн
- 9) запасні кошти 400 тис. грн.

Підбір кадрів

Мінімально необхідно найняти 50 чоловік:

- 1) Менеджмент 3 чол.
- 2) Фінансовий відділ–аутсорс
- 3) Маркетинговий відділ–аутсорс
- 4) Технологи 6 чол.
- 5) Складські працівники 10 чол.
- 6) Логістика–аутсорс
- 7) Дослідження 15 чол.
- 8) Робітники 16 чол.

Маркетинговий план

Компанія буде працювати у форматі B2B, розвиваючи свою мережу поставок напівфабрикатної продукції до мереж роздрібної торгівлі та ресторанів громадського харчування. При цьому необхідно особливо уважно проаналізувати асортименту продукції. Він повинен бути досить різноманітним і розрахований на різні потреби споживачів у вживанні м'ясних замінників. Головна ідея це розширення асортименту та масштабування виробництва в часі. Рекламна кампанія буде здійснюватися через соціальні та мережеві сервіси, використовуючи таргетування споживачів які цікавляться здоровим харчуванням, захистом тварин, та вегетаріанством, при цьому поступово привчаючи масову аудиторію до такого виду продуктів через акції та спеціальні пропозиції.

Фінансовий план

Постійні витрати, необхідні для підтримки нормального стану бізнесу (в місячному вираженні):

- 1) фонд заробітної плати і страхових відрахувань від 650 тис. грн.
- 2) оренда щомісячна 500 тис. грн .
- 3) аутсорсинг 450 тис. грн .
- 4) плата за комунальне обслуговування приміщення 100 тис. грн .
- 5) витрати з оподаткування 85 тис. грн .
- 6) витрати на рекламу 500 тис. грн .
- 7) витрати на НДДКР 830 тис. грн
- 8) інші витрати 200 тис. грн.

Всього виходить близько 3,5 млн. грн. щомісяця.

Аналіз ризиків

До ризиків відносять прояви слабких сторін бізнесу, які були описані вище:

- 1) нестабільний попит
- 2) низька рентабельність одиниці продукції
- 3) зміна тенденцій споживання
- 4) падіння платоспроможності

Очікувана прибутковість:

- 1) торгова націнка мінімальна 35%, максимальна 150%, середня 60%;
- 2) середній дохід в квартал 16 млн. грн
- 3) дохід в місяць 5,4 млн. грн
- 4) чистий прибуток в місяць 1,9 млн. грн

Таким чином, в чистому вираженні проект може принести близько 2 млн. грн. виручки щомісяця через рік після реалізації. Цієї величини можливо досягти при зменшенні витрат на запуск проекту та збільшенні споживання, оскільки в перші 3 квартали реалізації проекту він буде приносити чистий збиток.

Необхідно описати початковий асортимент продукції яка буде представлена компанією на найближчі 2–3 роки. Існуючий технологічний рівень дозволяє якісно імітувати м'ясний фарш, який найбільш привабливо для споживача представлений у вигляді котлет. Також наразі можливо цілком точно виробляти продукції яка заміщує собою куряче м'ясо у вигляді нагетсів. Останнім продуктом в асортименті буде молоко рослинного походження, але в цьому випадку на ринку вже наявно багато товарів інших виробників і в цьому випадку необхідно конкурувати ціною.

А для визначення ціни необхідно підрахувати собівартість виробництва кожної позиції. Для цього проведемо калькуляцію витрат на виробництво кілограму готової продукції. Для початку визначимо собівартість фаршу з рослинних білків(див. табл. 3.1).

Калькуляція витрат для виробництва одного кілограму фаршу

<i>№</i>	<i>Інгредієнт</i>	<i>Ціна за 1 кг</i>	<i>Ціна за к-сть інгредієнтів, необхідних для 1 кг продукту</i>
1	Вода	2,50	10,00
2	Гороховий білок	300,00	25,00
3	Канолова олія	1200,00	23,00
4	Рисовий білок	80,00	15,00
5	Ароматизатори	550,00	25,00
6	Крохмаль	140,00	15,00
7	Екстракти	250,00	27,00
8	Соняшниковий лецитин	80,00	10,00
9	Сіль	10,00	1,00
10	Оцет	13,75	1,00
11	Упаковка	—	15,00
	Всього		169,00

Джерело: розроблено автором

Визначимо собівартість виробництва нагетсів з рослинних білків(див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Калькуляція витрат для виробництва одного кілограму нагетсів

<i>№</i>	<i>Інгредієнт</i>	<i>Ціна за 1 кг</i>	<i>Ціна за к-сть інгредієнтів, необхідних для 1 кг продукту</i>
1	Вода	2,50	20,00
2	Ізолят соєвого білка	149,00	20,00
3	Пшеничне борошно	17,20	5,00
4	Соєве борошно	74,00	25,00
5	Рослина олія	40,00	20,00
6	Сіль	10,00	1,00
7	Ароматизатори	680,00	14,00
8	Упаковка	—	20,00
	Всього		125,00

Джерело: розроблено автором

Останнім визначимо собівартість виробництва одного літру молока з рослинними білками(див. табл. 3.3).

Калькуляція витрат для виробництва одного літру молока

<i>№</i>	<i>Інгредієнт</i>	<i>Ціна за 1 кг</i>	<i>Ціна за к-сть інгредієнтів, необхідних для 1 кг продукту</i>
1	Вода	2,50	2,50
2	Горіхи	280,00	9,00
3	Ароматизатори	250,00	2,50
4	Вітаміни	80,00	3,00
5	Упаковка	—	7,00
	Всього		24,00

Джерело: розроблено автором

Отже, провівши калькуляцію витрат на виробництво кожного виду продукції, можна визначити загальну собівартість продукції та ціну її реалізації. (див. табл. 3.4).

Розрахунок ціни та собівартості інноваційної продукції

<i>Найменування статей витрати і елементів ціни</i>	<i>Витрати у розрахунку на</i>		
	<i>Фарш, грн. за кг.</i>	<i>Нагетси, грн. за кг</i>	<i>Молоко грн. за літр</i>
Сировина і основні матеріали	169.00	125.00	24.00
Допоміжні матеріали	4.00	3.00	1.00
Енергія для технологічних цілей	1.00	1.00	1.00
Транспортно–заготівельні витрати	5.00	3.50	1.50
Змінні витрати	10.00	9.00	2.00

Продовження таблиці 3.4.

Заробітна плата адміністративного персоналу	0.50	0.50	0.50
Нарахування на зарплату	0.20	0.20	0.20
Зарплата основних виробничих робітників.	1.50	1.50	1.50
Нарахування на зарплату	0.50	0.50	0.50
Амортизація основних фондів	1.00	1.00	1.00
Комунальні послуги	0.70	0.70	0.70
Інші постійні виробничі витрати.	0.20	0.50	0.50
Разом повна собівартість	193.60	146.40	34.40
Оптова ціна	399.00	259.00	39.00
ПДВ (за ставкою 20%)	79.80	51.80	7.80
Відпускна ціна підприємства	478.80	310.80	46.80
Маржа	59 %	52 %	26 %
Прибуток з 1 кг продукції	205.40	112.60	4.60

Джерело: розроблено автором

Перелічений асортимент продукції не є вичерпним та можливий поповненням нових позицій з розвитком технологій виробництва та попиту на продукцію.

Отже ціна на кілограм рослинного фаршу складає 478,80 грн, нагетсів 310,80, а молока 46,80. Маржа на дану продукцію складає 59%, 52% та 26 % відповідно.

Цінна на ці товари залишається вищою за їх тваринні аналоги, але є нижчою ніж у потенційних конкурентів з аналогічною продукцією. За необхідності можливо зменшення маржі для підтримання сприятливих цін для продажу продукції, але зменшення ціни плановано буде відбуватися за рахунок зменшення собівартості продукції від ефекту масштабу.

Рівень попиту на продукцію з білків тваринного походження буде недостатнім для масового виробництва оскільки залишається нішовим, та в перші роки буде

спрямований на забезпечення потреб свідомих громадян та споживачів які відмовилися від споживання тваринного м'яса. Але головною метою втілення цього проекту для компанії є її забезпечення конкурентоспроможності на довгій дистанції, оскільки в наступні десятиліття людство не матиме вибору и буде зобов'язане перейти на альтернативні джерела білків при цьому не втративши традиційний стиль споживання продуктів харчування.

Спрогнозуємо орієнтовні показники об'єму реалізації продукції на первинному ринку(Україна, Східна Європа) та потенційному ринку (Європа, Азія)

Для цього розглянемо об'єми виробництва продукції базуючись на дослідженнях які демонструють значення зростання ринку м'ясної продукції та частку ринку альтернативних білків у найближчі 10 років, яка за прогнозами експертів зростатиме приблизно вдвоє на рік в Азіатському регіоні та у півтора рази в Європейському.(див. табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Передбачувані об'єми реалізації запропонованої продукції за 2020–2030 роки

Назва продукту	Об'єм реалізації за рік кг										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Котлети	3544	19489	40795	86414	188278	243615	321898	564785	815411	1385587	1948919
Нагетси	3276	18014	37707	79875	174030	225180	297538	522045	753705	1280732	1801433
Молоко	14503	79754	166944	353633	770492	996949	1317306	2311275	3336915	5670250	7975574
Зростання об'ємів реалізації	—	550%	209%	212%	218%	129%	132%	175%	144%	170%	141%

Джерело: розроблено автором

Як бачимо очікувані об'єми реалізації є досить стабільними та великими що дозволяє як вчасно реагувати на збільшення попиту на продукцію так і мати чітке бачення запланованого прибутку, що робить цей проект перспективним до реалізації.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проекту

Проведемо аналіз запропонованого проекту на економічну ефективність та її вплив на фінансові показники компанії. Для цього розрахуємо кошторис витрат на реалізацію проекту та його вплив на чистий прибуток компанії, та з'ясуємо його вплив на зміну прибутку компанії в наслідок реалізації інноваційного проекту. (див. табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Розрахунок впливу запропонованого проекту на фінансові результати

Кернел Груп

Показник, тис. грн.	2019	2020	2021	2025	2030
Прибуток від нормальної діяльності	112,881,945	129,814,237	145,391,945	226,811,435	308,463,551
Чистий дохід від нормальної діяльності	2,962,303	4,637,435	6,770,655	14,218,375	23,886,869
Собівартість виробництва нового продукту		-15,835	-19,161	-37,938	-70,185
Собівартість досліджень		-15,760	-29,314	-21,985	-10,993
Амортизація виробничих потужностей		-9,380	-11,350	-22,473	-41,575
Заробітна плата основного та додаткового виробничого персоналу		-5,069	-7,350	-18,376	-33,077
Витрати на просування продукту на ринок		-9,897	-19,794	-21,773	-25,039
Адміністративні витрати		-3,779	-4,724	-7,369	-9,948
Витрати на збут		-59,720	-91,692	-129,914	-190,816
Інші операційні та інші витрати		-1,828	-2,212	-4,379	-8,101

Продовження таблиці 3.6.

Валовий прибуток від реалізації проекту		2,828	15,552	194,405	1,555,237
Податок на прибуток		-509	-2,799	-34,993	-279,943
Чистий прибуток проекту		-59,229	-81,151	25,119	1,076,377
Сумарний чистий прибуток		4,578,205	6,689,504	14,243,493	24,963,247
Приріст чистого прибутку в результаті впровадження проекту		-1.28%	-1.20%	0.18%	4.51%

Джерело: розроблено автором

Зробимо припущення що, враховуючи попередні показники прибутку компанії від основної діяльності, зростання прибутків в компанії у середньому складають 15% на рік, що є досить оптимістичним передбаченням, оскільки іноді компанія несе збитки а інколи надприбутки.

Собівартість розрахуємо на основі показників приблизної собівартості кожного виду продукції та очікуваного об'єму їх реалізації в залежності від потенційного попиту та додаємо вартість досліджень які будуть зменшуватися за роками на основі даних з витрат на дослідження вже існуючих північно американських компаній, з корегуванням на те що саму технологію не потрібно розробляти з нуля, а лише оптимізувати її під конкретні обставини місця та часу.

Інвестування проекту буде здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства, оскільки доходів компанії достатньо для фінансування без використання запозичених коштів, які компанія використовує для фінансування проектів з основної діяльності.

Сума сумарних інвестицій в перший 2020 рік, а саме останній квартал року, складає 2 120 000 доларів США що складає 1,1 % від чистого прибутку компаній за цей рік. В подальші роки сума інвестицій буде зростати для досягнення ефекту масштабу та вдосконалення якості продукції, основними витратами є витрати на на

основні засоби та дослідження, оскільки необхідно буде відкрити окреме підприємство з виробництва продукції за власною технологією.

Сума інвестицій за 10 років повинна складати більше 100 мільйонів доларів, рівномірно розподілені за кожним роком, що не створює для компанії значних ризиків для погіршення фінансового стану.

З проведеного аналізу можна скласти висновок про доцільність впровадження проекту з виробництва білків рослинного походження у довгостроковій перспективі, оскільки в перші роки компанія буде нести збитки від реалізації проекту в наслідок початкових витрат на запуск виробництва продукції та його просування.

Значні початкові витрати припадають на власні дослідження продукції та на будівництво та організацію першого підприємства з виробництва продукції. Саме через ці витрати підприємство буде нести збитки. Але з масштабуванням виробництва та поступово зростаючим попитом на продукцію, а також з базовими завершеними дослідженнями вже до 2022 року компанія почне отримувати перший дохід від реалізації продукції яка перевищить витрати на виробництво та просування.

Планується що компанія триматиме лідируючі позиції на континенті та у Східній Європі у найближчі 5 років, після чого почнеться значна конкурентна боротьба з іншими виробниками, у якій компанія матиме конкурентну перевагу як один з перших гравців в галузі.

Для оцінки ефективності реалізації проекту проведено розрахунок показників: чистий дисконтований дохід (ЧДД, NPV), рентабельність проекту (PI), термін окупності (PP), дисконтований термін окупності (DPP), рентабельність інвестицій (ROI), внутрішня норма доходності (ВНД, IRR). Вони наддадуть можливість більш детально проаналізувати готовність проекту до виходу на ринок, а саме його окупність з усіма вихідними факторами.

**Розрахунок терміну окупності та NPV інноваційного проекту (ставка
дисконту – 20 %)**

<i>Показник:</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Приплив грошових коштів, Дт, тис. грн	2828	40568	250365	340568	430256	501265
Відплив грошових коштів, Вт, тис. грн	59720	91692	105365	90568	85265	81569
Чисті доходи (Дт– Вт), тис. грн.	–56892	–51124	145000	250000	344991	419696
Накопичена сума чистих доходів, тис. грн.	–56892	–108016	36984	286984	631975	706680
Коефіцієнт дисконтування	1	0.833	0.694	0.579	0.501	0.482
Дисконтовані поточні доходи, тис. грн.	–56892	–42586	100630	144750	172840	202293
Дисконтовані поточні витрати, тис. грн.	59720	76379	73123	52439	42718	39316
Чисті поточні дисконтовані доходи, тис. грн.	–116612	–118966	27507	92311	130123	162977
Накопичена сума чистих дисконтованих доходів, тис. грн.	–116612	–235578	–208071	–115760	14363	177340

Джерело: Розроблено автором

Чистий дохід проекту станом на 2025 рік становитиме 419696 тис. грн., а чистий дисконтований дохід (NPV) проекту на цей же період – 177340 тис. грн.

Рентабельність проекту (PI)

$$PI = 177340000 / 39316000 = 4,5 \quad (1.1)$$

Рентабельність проекту більша за одиницю, а тому проект є вигідним.

Термін окупності інвестицій (PP) показує, через який проміжок часу вкладені інвестиції повертаються до інвестора.

Термін окупності інвестицій складає 2 роки, а дисконтований термін окупності складає 4 роки.

Показник рентабельності інвестицій (ROI) в інноваційний проект дозволяє оцінити ступінь його прибутковості. [60]

$$ROI = (177340000 - 39316000) / 39316000 * 100 = 351 \% \quad (1.2)$$

Кожна вкладена в проект грошова одиниця приносить на 351% більше прибутку—це свідчить про рентабельність інвестицій в проект.

Отже підсумуємо розраховані показники у вигляді таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Загальні показники ефективності впровадження інноваційного проекту

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Чистий дисконтований дохід	177 340 000
Термін окупності інвестицій	2 роки
Дисконтований термін окупності інвестицій	4 роки
Рентабельність проекту	4,5
Рентабельність інвестицій	351%

Джерело: розроблено автором

На основі всіх розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження проекту, його інвестування доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства, що збільшить інвестиційно—інноваційну діяльність підприємства та призведе до забезпечення його конкурентоспроможності.

3.3. Пропозиції з реалізації запропонованого проекту та оцінка його ефективності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Отже, необхідно підрахувати яким чином впровадження цього проекту повипливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для цього використаємо SPACE матрицю для того щоб за допомогою експертних оцінок визначити як зміниться конкурентна позиція компанії в зв'язку з реалізацією проекту через певну кількість років. (див. табл. 3.9)

**Оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища до та після
впровадження проекту**

Внутрішні фактори:	До впровадження проекту	Після впровадження проекту
Конкурентні переваги	Оцінки	
Частка ринку	4	4
Якість продукції	4	4
Лояльність покупців	3	4
Життєвий цикл продукції	3	4
Вертикальна інтеграція	4	4
Ступінь розвитку технологій	4	4
Ноу-хау	4	4
Середні значення	3,8	4
Фінансова стійкість		
ROI	3	4
Лeverендж	3	3
Ліквідність	2	3
Кеш флоу	2	3
Ризики	2	2
Середні значення	2,4	3
Зовнішні фактори:		
Стабільність зовнішнього середовища		
Темпи інфляції	3	3
Бар'єри на вході	3	4
Мінливість попиту	4	3
Діапазон цін	3	3
Цінова еластичність	3	3
Конкуренція	2	3
Середні значення	3	3,2
Привабливість ринку		
Потенціали зростання та прибутку	2	3
Ступінь використання ресурсів	3	3
Оподаткування	3	3
Продуктивність	4	4
Середні значення	3	3,25

Джерело: розроблено автором

Також у якості додаткового параметру добавимо оцінку інноваційності компанії, для того щоб порівняти наскільки зміниться інвестиційно-інноваційна діяльність компанії від запропонованого проекту. (див. табл. 3.10)

**Оцінка інноваційно–інвестиційної стабільності компанії до та після
впровадження проекту**

Інноваційно–інвестиційна стабільність	До впровадження проекту	Після впровадження проекту
Інвестиції	3	4
Інноваційна потужність	3	4
Нові проекти	3	4
Технологічна незалежність	2	3
Середні значення	2,75	3,75

Джерело: розроблено автором

Виходячи із середніх значень цих факторів отримали наступний графік



Рис. 3.2. SPACE матриця для Кернел Груп до та після впровадження проекту

Джерело: розроблено автором

В результаті візуального аналізу помітно що завдяки впровадженню проекту конкурентоспроможність компанії помітно збільшиться оскільки п'ятикутник після впровадження проекту займає більшу площу, що означає що компанія збільшить

свої конкурентні позиції, вдосконалить інноваційно інвестиційну діяльність, зміцнить свою фінансову стійкість та навіть вплине на зовнішні фактори.

Тим самим доведено що проект про диверсифікації виробництва продукції компанії завдяки впровадженню асортименту продукції заміників м'яса на основі рослинних білків збільшить конкурентоспроможність компанії та підвищить фінансову стійкість, що дозволить і надалі утримувати конкурентні позиції на ринку зменшивши при цьому ризики завдяки виходу на новий ринок.

Для остаточної оцінки конкурентоспроможності підприємства після впровадження проекту порівняємо наскільки зміниться коефіцієнт конкурентоспроможності.

Для цього розрахуємо прогнозовані показники підприємства включаючи показники які зміняться внаслідок впровадження проекту на момент 2022 року, оскільки саме цей рік є прогнозованим терміном окупності проекту.

Таблиця 3.11

Показники конкурентоспроможності Кернел Груп після впровадження проекту

№	Показники конкурентоспроможності	2019	2022	Бали
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)				
1.1	Показник витрат на одиницю продукції	0.62	0.54	15
1.2	Фондовіддача	13.65	14.55	10
1.3	Рентабельність товару	31.89	32.36	10
1.4	Показник продуктивності праці	1256	1365	15
2. Фінансове положення підприємства (ФП)				
2.1	Коефіцієнт автономії	0.56	0.67	15
2.2	Коефіцієнт платоспроможності	0.43	0.58	10
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.12	0.30	10

Продовження таблиці 3.11.

2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2.69	2.70	15
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)				
3.1	Рентабельність продаж	40.5	41.2	15
3.2	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	8.9	7.5	15
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	2.2	2.5	15
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту	1.1	2.1	15
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)				
4.1	Якість товару	5	10	15

Джерело: розроблено автором

Отже, розрахуємо критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$ВД = 0,31 * 15 + 0,19 * 10 + 0,4 * 10 + 0,1 * 15 = 12,05 \quad (1.3)$$

В свою чергу критерій фінансового положення підприємства дорівнює:

$$ФП = 0,29 * 15 + 0,2 * 10 + 0,36 * 10 + 0,15 * 15 = 12,2 \quad (1.4)$$

Критерій ефективності організації збуту та просування товару

$$ЕЗ = 0,37 * 15 + 0,29 * 15 + 0,21 * 15 + 0,14 * 15 = 15,15 \quad (1.5)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

$$ККП = 0,15 * 12,05 + 0,29 * 12,2 + 0,23 * 15,15 + 0,33 * 15 = 13,78 \quad (1.5)$$

Отже, коефіцієнт конкурентоспроможності Кернел Груп після впровадження проекту дорівнює 13,78, порівнюючи з показником 2019 року який складає 11,17, то значення цього показника збільшилось, що говорить про ефективність проекту для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства, та особливо поліпшення його фінансового положення.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеного дослідження було виявлено можливості до інвестиційно–інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційного проекту з виробництва продуктів харчування з рослинних білків.

Проаналізувавши світовий ринок було виявлено що існує зростаюча тенденція до споживання продуктів харчування які замінюють традиційні м'ясні продукти за допомогою використання в їх виробництві екологічних рослинних білків.

Проаналізовано що конкуренція в таких регіонах як Східна Європа та Азія майже відсутня, що дає можливості до стрімкого розвитку та закріплення на цих ринках які лідер.

Початковий запропонований асортимент для виробництва в Кернел Груп складається з трьох позицій основою виробництва яких є вода, соєвий або гороховий білок, та інші натуральні компоненти, які вже вирощує Кернел Груп. Підрахунок приблизної собівартості демонструє прийнятну маржу від реалізації, беручи до уваги ціни можливих конкурентів. Хоча наразі такі продукти залишаються дорожчими від традиційного м'яса, але експерти прогнозують зменшення собівартості з ростом масштабів споживання.

Існує два канали збуту: громадське харчування та роздрібні дистриб'ютори. На основі попередньо прогнозованого зростання попиту та лідерству на ринку регіону можна змодельовати приблизні показники об'єму реалізації продукції які характеризуються подвоєнням кожного року з поступовим сповільненням в зв'язку з розвитком конкурентів в майбутньому.

Було розроблено бізнес план проекту у якому визначено що Компанія буде працювати у форматі B2B. Головна ідея це розширення асортименту та масштабування виробництва в часі. Рекламна кампанія буде здійснюватися через соціальні та мережеві сервіси. Постійні витрати, необхідні для підтримки нормального стану бізнесу становлять близько 3,5 млн. грн. щомісяця. Таким

чином, в чистому вираженні проект може принести близько 2 млн. грн. виручки щомісяця через рік після реалізації.

На основі попередніх даних було розраховано вплив запропонованого проекту на фінансові результати компанії, що демонструють збитки від реалізації проекту в перші роки в зв'язку з запуском виробництва та витратами на дослідження, але прогнозується збільшення сумарного чистого прибутку компанії в перспективі, частка прибутку проекту в якому буде складати близько 5% .

Щоб оцінити вплив проекту на конкурентоспроможність була розроблена п'ятикутна СПЕЙС матриця на якій видно, що після впровадження проекту позиції компанії в цих напрямках зростуть, особливо в напрямку інноваційно інвестиційної діяльності та фінансової стійкості що дозволить остаточно обійти своїх конкурентів та зменшити фінансові ризики.

Прогнозовано зміну коефіцієнту конкурентоспроможності після впровадження проекту, що показав позитивну динаміку і таким чином було доведено, що запропонований інноваційний проект може забезпечити компанії високу конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Сфера сільського господарства є одним з найвищих пріоритетів для подальшого розвитку країни. Українські сільськогосподарські підприємства мають потенціал для розвитку інноваційної діяльності завдяки своєму унікальному географічному розташуванню та якісній продукції, кваліфікованому персоналу та іншим чинникам.

Поняття конкурентоспроможності тісно пов'язане з кон'юктурою ринку та ринковою ситуацією. Господарська діяльність сучасних підприємств різних форм господарювання та видів власності тісно пов'язана з ринком.

Для успішного конкурування, необхідно мати детальну і достовірну інформацію про наявне конкурентне середовище, яке виявляється через сукупність окремих складових і перш за все конкурентоспроможність. Як економічну категорію конкурентоспроможність варто розглядати на рівні конкурентоспроможності продукції, підприємства, галузі та економіки держави. Між усіма цими рівнями є тісний зв'язок.

Інноваційна активність в свою чергу це особливість динамічної реалізації сукупності цілеспрямованих процесів, що за рахунок упровадження інноваційних перетворень забезпечують підприємству певні конкурентні переваги. Тобто інноваційна активність має безпосередній вплив на конкурентоспроможність

Підтримка високої конкурентоспроможності підприємства означає, що всі ресурси підприємства використовуються продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство посідає стабільне місце на ринку товарів та послуг, і його продукція користується постійним попитом. Однак у житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, які відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна

товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно–правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв тощо

Аналіз конкурентоспроможності Кернел Груп показав, що у компанії існують певні проблеми, перш за все пов'язані з його фінансовою стабільністю що виражається у ризиках погашення заборгованості, та управлінні дебіторською заборгованістю. Компанія залучає значні кошти для фінансування свої проектів, при цьому рівень високоліквідних коштів у компанії не достатньо для негайного погашення боргових зобов'язань оскільки більша частина капіталу компанії перебуває у стані готової продукції яку необхідно реалізувати. Але завдяки цьому у компанії найбільший рівень реінвестицій та основні засоби компанії є найновішими серед українських агрохолдингів, через постійне оновлення основних фондів та втілення інноваційних проектів. Компаніє є однією з найбільш інноваційних компаній України, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність.

Аналіз конкурентоспроможності дозволив визначити слабкі та сильні сторони компанії і в результаті цього дослідження визначено що підвищення конкурентоспроможності можливе за рахунок диверсифікації та створення нових продуктів. В цьому компанії допоможе її інноваційно–інвестиційна політика. Тому було прийнято рішення по впровадженню інноваційного проекту, яке має на меті зменшення фінансових ризиків для компанії, освоєння нових ринків та підвищення інноваційної складової в діяльності компанії.

Таким рішенням було впровадження нового асортименту заміників продуктів тваринного походження за допомогою рослинних білків, і результат досліджень показав що це рішення дозволить компанії займати більш конкурентну позицію на ринку та допомагає вирішувати проблеми фінансової стійкості компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Ten-Day MBA. A Step-by-Step Guide to Mastering the Skills Taught In America's Top Business Schools. / Стивен Силбигер., 2014. – 390 с.
2. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалювання: монографія / Ю. Ю. Буренніков, Н. В. Поліщук, В. О. Ярмоленко. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 184 с.
3. Гриньов. І. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 304 с.
4. Стратегічне управління інноваційноінвестиційною діяльністю як інструмент розвитку підприємства / К. О. Бояринова, Т. В. Сокіл . Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка".– 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2591>.
5. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку : дис. докт. ек. наук : 08.00.08.– Херсон, 2011. – 456 с.
6. Модель формирования системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью на предприятии / В. Р. Жуков. – Донецьк: Вісник Дон-ДУЕТ, 2002. – 143 с.
7. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства / Т. С. Задніпряна. – Луганськ, 2011. – 205 с. – (Економічний вісник Донбасу).
8. О. Г. Курган Організаційне забезпечення управління інноваційно інвестиційною діяльністю підприємств. Економіка і управління: проблеми науки та практики : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 3–4 грудня 2012 р.. – 2012. – С. 107–109.
9. Формирование стратегии управления инновационно-инвестиционной деятельностью / А. А. Пранович. – Ухта: УГТУ, 1999. – 208 с.
10. Теоретические аспекты управления инвестиционной привлекательностью предприятия / А. Г. Гончарук. Економічний форум. – 2011. – №3. – С. 39–44.
11. Система управління інвестиційним портфелем підприємства / О. С. Скибінський, Л. О. Саталкіна. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.. – 2013. – №769. – С. 287–295.
12. Вдосконалення управління фінансуванням інноваційно-інвестиційної діяльності на промислових підприємствах / Л. Г. Соляник, Г. О. Шевельова. Науковий журнал "Економіка: проблеми теорії та практики".. – 2008. – №260. – С. 1512–1522.

13. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємств . Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури / О. Л. Мицишин, Х. П. Стельмах. Видавництво Львівської політехніки. – 2011. – С. 314–315.
14. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Овчар О. С. – Київ, 2012. – 24 с.
15. Інноваційно-інвестиційний процес як шлях підвищення ефективності інвестицій на мезорівні національної економіки / О. І. Пушкар., 2009. – 98 с.
16. Інвестиційні механізми стратегії інноваційного розвитку підприємств транспортно-дорожнього комплексу та галузі зв'язку України / Г. В. Жаворонкова, І. П. Садловська. Залізничний транспорт України. – 2009. – №1. – С. 24–27.
17. Паршина О. А. Інноваційно-інвестиційний механізм підвищення ефективності функціонування підприємств хімічної та нафтохімічної промисловості Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. – 2011. – №6. – С. 252–256.
18. Ситник Н. С. Інвестиційно-інноваційні механізми модернізації сфери товарного обігу. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. – 2013. – №2. – С. 131–136.
19. Комеліна О. В. Інноваційно-інвестиційні механізми сучасного розвитку регіону. Економіка і регіон.. – 2011. – №3. – С. 16–21.
20. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва: ОАО “Типография “НОВОСТИ”, 2000. – 255 с.
21. Микроэкономика / Г. А. Родина, С. В. Тарасова., 2012.
22. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий. Бизнес в законе. – 2012. – №3. – С. 191–194.
23. Стратегічне управління навчальний посібник / Л. П. Артеменко, Ю. В. Каракай, Л. Є. Довгань. «Центр учбової літератури». – 2011. – №2.
24. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения. Бизнес и банки. – 2004. – №1.
25. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка. Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2.
26. Яновский А. О. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. БизнесИнформ.. – 1996. – №5.
27. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.. – 2004. – №8.

- 28.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД
URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5683082&tb=file>.
- 29.«Кернел» Анкета компанії . Latifundist. URL:
<https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>.
- 30.«Щедрий дар» Сайт торгової марки. URL: <https://www.sdar.com.ua/>.
- 31.«Чумак» Сайт торгової марки URL: <https://chumak.com/>.
- 32.Kernel Holding SA . Bloomberg. URL:
<https://www.bloomberg.com/quote/0Q9Y:LN>.
- 33.«Кернел» Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>.
34. Kernel FY2019 Annual Report. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/10/Kernel_FY2019_Annual_Report_.pdf.
- 35.«Open Agribusiness» Офіційний сайт проекту. URL:
<https://openagribusiness.kernel.ua/purchasing-prices/>
- 36.«Кернел». Elevatorist. 2019 URL: <https://elevatorist.com/kompanii/119-kernel-grupp>
- 37.Avere. Kernel Holding SA. URL: <https://averecommodities.com/>.
- 38.«Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie» Профіль компанії на біржі.
URL: <https://www.gpw.pl/company-factsheet?isin=LU0327357389>.
- 39.What does RMI Stand For in Business & Finance ? Acronyms and Slang. 2019.
URL: <http://acronymsandslang.com/meaning-of/business-and-finance/RMI.html#:~:text=RMI%20%E2%80%94%20Risk%20Management%20and%20Insurance,RMI%20%E2%80%94%20Remodeling%20Market%20Index>.
- 40."Кернел" первым из украинских компаний экспортировал 8 млн тонн зерновых. Центр транспортных стратегий. 2019. URL:
https://cfts.org.ua/news/2020/07/30/kernel_pervym_iz_ukrainskikh_kompaniy_eksportiroval_8 mln_tonn_zernovykh_59972.
- 41.Названы ТОП-5 самых инновационных агрокомпаний Украины. AgroPortal. 2020. URL: <http://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/nazvany-top5-samykh-innovatsionnykh-agrokompanii-ukrainy/>
- 42.Ukrainian agritech industry guide. AgriTechUNIT. 2020. URL:
http://agritech.unit.city/guide/f98ewf9fewfw/AgriTech_Industry_guide_en.pdf.
- 43.ЯК ЗБІЛЬШИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ ЗА ДОПОМОГОЮ DIGITAL-СИСТЕМИ. ДОСВІД KERNEL. Smart Farming. 2019. URL:
<https://smartfarming.ua/kompaniya/novyny/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-za-dopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel>.
- 44.Transithub. URL: <https://transithub.kernel.ua/ua/>.
- 45.Офіційний сайт платформи фінансових аналіз підприємств. URL:
<https://www.finalon.com/>

- 46.Маркетингові дослідження прат «Полтавський ОЕЗ – Кернел Груп» на ринку соняшникової олії. А. А. Лебедка, Т. В. Куліш. Таврійський державний агротехнологічний університет. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6484/1/16._%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%96%D1%88-%D0%9B%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D0%B4%D0%BA%D0%B0.PDF.
- 47.Презентація результатів діяльності Kernel holding s.a. за 2018 р. KERNEL HOLDING S.A., 2018. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/Kernel_FY2018_Annual_Presentation.pdf
- 48.Інноваційне управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Г. В. Мозгова, Ю. А. Бойко // Проблеми системного підходу в економіці. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/6_68_2018_ukr/17.pdf.
- 49.Godfray Н. С. “Food security: The challenge of feeding 9 billion people”. / Н. С. Godfray., 2010.
- 50.Innovation with a Purpose. World Economic Forum. 2018. URL: <https://www.weforum.org/projects/innovation-with-a-purpose-strengthening-food-systems-through-technology>
- 51.Meat: the Future series Options for the Livestock Sector in Developing and Emerging Economies to 2030 and Beyond. 2019. URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/meat-the-future-series-options-for-the-livestock-sector-in-developing-and-emerging-economies-to-2030-and-beyond>.
- 52.World Agriculture Towards 2030/2050 / Alexandratos., 2012.
- 53.Beyond meat. URL.: <https://www.beyondmeat.com/>.
- 54.Top 10 Beyond Meat Competitors In 2020. 2020. URL: <https://whatcompetitors.com/beyond-meat/#:~:text=Beyond%20Meat%20Inc.&text=Beyond%20Meat%20top%20competitors%20include,Miyoko's%20Creamery%2C%20and%20Memphis%20Meats>.
- 55.Alternative Protein Market - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast. 2019. URL: <https://www.meticulousresearch.com/product/alternative-protein-market-4985/>.
- 56.Alternative Proteins: The Market at the Cusp of Multi-billion Dollar Growth. 2019. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/02/26/1991190/0/en/Alternative-Proteins-The-Market-at-the-Cusp-of-Multi-billion-Dollar-Growth.html#:~:text=In%20terms%20of%20value%2C%20the,reach%209%2C787.4%20KMT%20by%202025>

57. Is fake meat better for you, or the environment?. NBC News URL: <https://www.nbcnews.com/news/us-news/fake-meat-better-you-or-environment-n1065231#anchor-Isfakemeateconomicallyfeasible>.
58. World Resources Institute. Shifting Diets for a Sustainable Future – Washington, DC: WRI,, 2016.
59. Alternative Proteins: The Market at the Cusp of Multi-billion Dollar Growth. 2019. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/02/26/1991190/0/en/Alternative-Proteins-The-Market-at-the-Cusp-of-Multi-billion-Dollar-Growth.html#:~:text=In%20terms%20of%20value%2C%20the,reach%209%2C787.4%20KMT%20by%202025>.
60. Офіційний сайт платформи фінансових аналіз підприємств URL: <https://www.finalon.com/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Код ЄДРПОУ 31454383

Фінансово-майновий стан за 2017 рік

Актив

Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	23 000 – 24 000	23 000 – 24 000
первісна вартість	100 000 – 110 000	110 000 – 120 000
накопичена амортизація	81 000 – 82 000	86 000 – 87 000
Незавершені капітальні інвестиції	0	0
Основні засоби	890 000 – 900 000	540 000 – 550 000
первісна вартість	1 600 000 – 1 700 000	760 000 – 770 000
знос	740 000 – 750 000	220 000 – 230 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	550 000 – 560 000	880 000 – 890 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	7 900 – 8 000	19 000 – 20 000

Відстрочені податкові активи	120 000 – 130 000	5 700 – 5 800
Інші необоротні активи	190 – 200	0
Усього	1 600 000 – 1 700 000	1 400 000 – 1 500 000
Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	12 400 000 – 12 500 000	10 000 000 – 10 100 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4 800 000 – 4 900 000	13 100 000 – 13 200 000

Дебіторська заборгованість за розрахунками:

за виданими авансами	8 400 000 – 8 500 000	9 500 000 – 9 600 000
з бюджетом	3 700 000 – 3 800 000	2 200 000 – 2 300 000
у тому числі з податку на прибуток	460 000 – 470 000	350 000 – 360 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	410 000 – 420 000	1 400 000 – 1 500 000
Поточні фінансові інвестиції	770 000 – 780 000	830 000 – 840 000
Гроші та їх еквіваленти	690 000 – 700 000	1 000 000 – 1 100 000
Витрати майбутніх періодів	16 000 – 17 000	25 000 – 26 000
Інші оборотні активи	0	0
Усього	31 300 000 – 31 400 000	38 200 000 – 38 300 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	32 900 000 – 33 000 000	39 700 000 – 39 800 000

Пасив

Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
-----------------	---------------------------	--------------------------

Зареєстрований (пайовий) капітал	1 600 000 – 1 700 000	1 600 000 – 1 700 000
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	20 000 – 21 000	20 000 – 21 000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	650 000 – 660 000	1 000 000 – 1 100 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	2 300 000 – 2 400 000	2 700 000 – 2 800 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	130 000 – 140 000	0
Інші довгострокові зобов'язання	2 600 000 – 2 700 000	2 100 000 – 2 200 000
Довгострокові забезпечення	160 000 – 170 000	84 000 – 85 000
Цільове фінансування	0	0
Усього	2 900 000 – 3 000 000	2 200 000 – 2 300 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	2 700 000 – 2 800 000	2 800 000 – 2 900 000
Поточна кредиторська заборгованість за:		
	310 000 – 320 000	50 000 – 51 000

довгостроковими зобов'язаннями		
товари, роботи, послуги	4 600 000 – 4 700 000	1 700 000 – 1 800 000
розрахунками з бюджетом	170 – 180	220 – 230
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	30 – 35	60 – 65
розрахунками з оплати праці	1 100 – 1 200	1 400 – 1 500
Поточні забезпечення	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	15 600 000 – 15 700 000	26 500 000 – 26 600 000
Усього	27 700 000 – 27 800 000	34 700 000 – 34 800 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	32 900 000 – 33 000 000	39 700 000 – 39 800 000

Інформація про фінансові результати за 2017 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	48 600 000 – 48 700 000	42 600 000 – 42 700 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	44 500 000 – 44 600 000	37 000 000 – 37 100 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		

прибуток	4 100 000 – 4 200 000	5 500 000 – 5 600 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	1 300 000 – 1 400 000	1 500 000 – 1 600 000
Адміністративні витрати	450 000 – 460 000	380 000 – 390 000
Витрати на збут	2 300 000 – 2 400 000	2 300 000 – 2 400 000
Інші операційні витрати	1 200 000 – 1 300 000	1 900 000 – 2 000 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	1 400 000 – 1 500 000	2 400 000 – 2 500 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	90 000 – 91 000	15 000 – 16 000
Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	48 600 000 – 48 700 000	42 600 000 – 42 700 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	44 500 000 – 44 600 000	37 000 000 – 37 100 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	4 100 000 – 4 200 000	5 500 000 – 5 600 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	1 300 000 – 1 400 000	1 500 000 – 1 600 000
Адміністративні витрати	450 000 – 460 000	380 000 – 390 000

Витрати на збут	2 300 000 – 2 400 000	2 300 000 – 2 400 000
Інші операційні витрати	1 200 000 – 1 300 000	1 900 000 – 2 000 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	1 400 000 – 1 500 000	2 400 000 – 2 500 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	90 000 – 91 000	15 000 – 16 000
Інші доходи	4 800 000 – 4 900 000	5 000 000 – 5 100 000
Фінансові витрати	750 000 – 760 000	1 700 000 – 1 800 000
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	5 000 000 – 5 100 000	5 500 000 – 5 600 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	630 000 – 640 000	180 000 – 190 000
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	–230 000...–220 000	2 500 – 2 600
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	410 000 – 420 000	180 000 – 190 000
збиток	0	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0

Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	410 000 – 420 000	180 000 – 190 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	110 000 – 120 000	100 000 – 110 000
Витрати на оплату праці	280 000 – 290 000	230 000 – 240 000
Відрахування на соціальні заходи	42 000 – 43 000	32 000 – 33 000
Амортизація	200 000 – 210 000	210 000 – 220 000
Інші операційні витрати	35 900 000 – 36 000 000	31 200 000 – 31 300 000
Разом	36 500 000 – 36 600 000	31 800 000 – 31 900 000

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Код ЄДРПОУ 31454383

Фінансово–майновий стан за 2018 рік

Актив

Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	23 000 – 24 000	20 000 – 21 000
первісна вартість	110 000 – 120 000	110 000 – 120 000
накопичена амортизація	86 000 – 87 000	91 000 – 92 000
Незавершені капітальні інвестиції	0	4 200 – 4 300
Основні засоби	540 000 – 550 000	410 000 – 420 000
первісна вартість	760 000 – 770 000	560 000 – 570 000
знос	220 000 – 230 000	140 000 – 150 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	880 000 – 890 000	700 000 – 710 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	19 000 – 20 000	16 000 – 17 000
Відстрочені податкові активи	5 700 – 5 800	130 000 – 140 000
Інші необоротні активи	0	0
Усього	1 400 000 – 1 500 000	1 200 000 – 1 300 000

Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	10 000 000 – 10 100 000	11 200 000 – 11 300 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13 100 000 – 13 200 000	6 200 000 – 6 300 000
за виданими авансами	9 500 000 – 9 600 000	8 300 000 – 8 400 000
з бюджетом	2 200 000 – 2 300 000	2 700 000 – 2 800 000
у тому числі з податку на прибуток	350 000 – 360 000	350 000 – 360 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 400 000 – 1 500 000	3 000 000 – 3 100 000
Поточні фінансові інвестиції	830 000 – 840 000	280 000 – 290 000
Гроші та їх еквіваленти	1 000 000 – 1 100 000	200 000 – 210 000
Витрати майбутніх періодів	25 000 – 26 000	17 000 – 18 000
Інші оборотні активи	0	0
Усього	38 200 000 – 38 300 000	32 100 000 – 32 200 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово–майновий стан	39 700 000 – 39 800 000	33 400 000 – 33 500 000

Пасив

Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 600 000 – 1 700 000	1 600 000 – 1 700 000
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	20 000 – 21 000	20 000 – 21 000

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 000 000 – 1 100 000	510 000 – 520 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	2 700 000 – 2 800 000	9 800 000 – 9 900 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	2 100 000 – 2 200 000	2 600 000 – 2 700 000
Довгострокові забезпечення	84 000 – 85 000	380 000 – 390 000
Цільове фінансування	0	0
Усього	2 200 000 – 2 300 000	3 000 000 – 3 100 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	2 800 000 – 2 900 000	2 900 000 – 3 000 000
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	50 000 – 51 000	45 000 – 46 000
товари, роботи, послуги	1 700 000 – 1 800 000	1 600 000 – 1 700 000
розрахунками з бюджетом	220 – 230	390 – 400
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	60 – 65	40 – 45
розрахунками з оплати праці	1 400 – 1 500	1 700 – 1 800

Поточні забезпечення	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	26 500 000 – 26 600 000	12 500 000 – 12 600 000
Усього	34 700 000 – 34 800 000	20 500 000 – 20 600 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово–майновий стан	39 700 000 – 39 800 000	33 400 000 – 33 500 000

Інформація про фінансові результати за 2018 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46 100 000 – 46 200 000	48 600 000 – 48 700 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	42 400 000 – 42 500 000	44 500 000 – 44 600 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	3 700 000 – 3 800 000	4 100 000 – 4 200 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	1 700 000 – 1 800 000	1 300 000 – 1 400 000
Адміністративні витрати	600 000 – 610 000	450 000 – 460 000
Витрати на збут	2 100 000 – 2 200 000	2 300 000 – 2 400 000
Інші операційні витрати	1 800 000 – 1 900 000	1 200 000 – 1 300 000

Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	880 000 – 890 000	1 400 000 – 1 500 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	59 000 – 60 000	90 000 – 91 000
Інші доходи	7 300 000 – 7 400 000	4 800 000 – 4 900 000
Фінансові витрати	1 500 000 – 1 600 000	750 000 – 760 000
Втрати від участі в капіталі	980 – 990	0
Інші витрати	7 300 000 – 7 400 000	5 000 000 – 5 100 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	0	630 000 – 640 000
збиток	680 000 – 690 000	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	120 000 – 130 000	–230 000...–220 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	0	410 000 – 420 000
збиток	550 000 – 560 000	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	-560 000...-550 000	410 000 – 420 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	100 000 – 110 000	110 000 – 120 000
Витрати на оплату праці	320 000 – 330 000	280 000 – 290 000
Відрахування на соціальні заходи	56 000 – 57 000	42 000 – 43 000
Амортизація	68 000 – 69 000	200 000 – 210 000
Інші операційні витрати	35 200 000 – 35 300 000	35 900 000 – 36 000 000
Разом	35 800 000 – 35 900 000	36 500 000 – 36 600 000

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Код ЄДРПОУ 31454383

Фінансово–майновий стан за 2019 рік

Актив

Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	20 000 – 21 000	47 000 – 48 000
первісна вартість	110 000 – 120 000	140 000 – 150 000
накопичена амортизація	91 000 – 92 000	98 000 – 99 000
Незавершені капітальні інвестиції	4 200 – 4 300	7 100 – 7 200
Основні засоби	410 000 – 420 000	1 300 000 – 1 400 000
первісна вартість	560 000 – 570 000	1 500 000 – 1 600 000
знос	140 000 – 150 000	240 000 – 250 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	700 000 – 710 000	830 000 – 840 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	16 000 – 17 000	4 000 – 4 100
Відстрочені податкові активи	130 000 – 140 000	6 800 – 6 900
Інші необоротні активи	0	0
Усього	1 200 000 – 1 300 000	2 200 000 – 2 300 000
Оборотні активи		На кінець року, тис.грн.

	На початок року, тис.грн.	
Запаси	11 200 000 – 11 300 000	15 500 000 – 15 600 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 200 000 – 6 300 000	1 300 000 – 1 400 000

Дебіторська заборгованість за розрахунками:

за виданими авансами	8 300 000 – 8 400 000	6 500 000 – 6 600 000
з бюджетом	2 700 000 – 2 800 000	3 900 000 – 4 000 000
у тому числі з податку на прибуток	350 000 – 360 000	230 000 – 240 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 000 000 – 3 100 000	4 400 000 – 4 500 000
Поточні фінансові інвестиції	280 000 – 290 000	3 900 – 4 000
Гроші та їх еквіваленти	200 000 – 210 000	280 000 – 290 000
Витрати майбутніх періодів	0	0
Інші оборотні активи	0	0
Усього	32 100 000 – 32 200 000	32 100 000 – 32 200 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово–майновий стан	33 400 000 – 33 500 000	34 300 000 – 34 400 000

Пасив

Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	9 300 000 – 9 400 000	9 300 000 – 9 400 000
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	20 000 – 21 000	20 000 – 21 000

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	510 000 – 520 000	1 000 000 – 1 100 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	9 800 000 – 9 900 000	10 300 000 – 10 400 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	2 600 000 – 2 700 000	2 100 000 – 2 200 000
Довгострокові забезпечення	380 000 – 390 000	450 000 – 460 000
Цільове фінансування	0	0
Усього	3 000 000 – 3 100 000	2 500 000 – 2 600 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	2 900 000 – 3 000 000	4 300 000 – 4 400 000
довгостроковими зобов'язаннями	45 000 – 46 000	43 000 – 44 000
товари, роботи, послуги	1 600 000 – 1 700 000	1 100 000 – 1 200 000
розрахунками з бюджетом	390 – 400	120 – 130
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	40 – 45	до 10
розрахунками з оплати праці	1 700 – 1 800	520 – 530
Поточні забезпечення	0	0

Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	12 500 000 – 12 600 000	13 700 000 – 13 800 000
Усього	20 500 000 – 20 600 000	21 400 000 – 21 500 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	33 400 000 – 33 500 000	34 300 000 – 34 400 000

Інформація про фінансові результати за 2019 рік

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	51 400 000 – 51 500 000	46 100 000 – 46 200 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	45 900 000 – 46 000 000	42 400 000 – 42 500 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	5 500 000 – 5 600 000	3 700 000 – 3 800 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	770 000 – 780 000	1 700 000 – 1 800 000
Адміністративні витрати	770 000 – 780 000	600 000 – 610 000
Витрати на збут	3 700 000 – 3 800 000	2 100 000 – 2 200 000
Інші операційні витрати	1 400 000 – 1 500 000	1 800 000 – 1 900 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	370 000 – 380 000	880 000 – 890 000

збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	25 000 – 26 000	59 000 – 60 000
Інші доходи	6 700 000 – 6 800 000	7 300 000 – 7 400 000
Фінансові витрати	1 200 000 – 1 300 000	1 500 000 – 1 600 000
Втрати від участі в капіталі	0	980 – 990
Інші витрати	5 200 000 – 5 300 000	7 300 000 – 7 400 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	600 000 – 610 000	0
збиток	0	680 000 – 690 000
Витрати (дохід) з податку на прибуток	–260 000...–250 000	120 000 – 130 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	350 000 – 360 000	0
збиток	0	550 000 – 560 000

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	350 000 – 360 000	–560 000...–550 000
Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	32 500 000 – 32 600 000	100 000 – 110 000
Витрати на оплату праці	470 000 – 480 000	320 000 – 330 000
Відрахування на соціальні заходи	70 000 – 71 000	56 000 – 57 000
Амортизація	110 000 – 120 000	68 000 – 69 000
Інші операційні витрати	7 400 000 – 7 500 000	35 200 000 – 35 300 000
Разом	40 600 000 – 40 700 000	35 800 000 – 35 900 000